

Katja Kaikkonen

KAINUUN MAAKUNTA-KUNTAYHTYMÄ  
”TYLY TYÖNANTAJAKO”

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2013



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Katja Kaikkonen	
Työn nimi Kainuun maakunta -kuntayhtymä ”Tyly työnantajako”	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Yliopettaja Sirkka-Liisa Niskanen
	Toimeksiantaja Kainuun maakunta -kuntayhtymä
Aika Kevät 2013	Sivumäärä ja liitteet 75 + 15
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön mielikuvia työnantajastaan eli organisaation sisäistä työnantajakuva. Työn tarkoituksena oli kartoittaa Kainuun maakunta -kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien mielikuvia työnantajastaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimivia asioita ja kehittämisen kohteita rekrytointiin ja viestinnän käyttöön sekä taustatietoa mahdollisten uusien tutkimuksen pohjaksi.</p> <p>Ammattiryhmittäin kohderyhminä olivat lääkärit, erityistyöntekijät ja hoitohenkilökunta. Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin sähköpostikyselynä ajalla 30.5.–21.6.2012. Kysely lähetettiin 2123 työntekijälle, joista vastasi 568. Vastausprosentti oli 27 %. Digium -ohjelmalla toteutetun kyselyn vastaukset analysoitiin SPSS -ohjelmalla sekä avoimet kysymykset sisällön analyysilla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksien perusteella Kainuun maakunta -kuntayhtymä on työnantajana luotettava, suuri, oma-aloitteisuutta tukeva, hyvän työilmapiirin omaava sekä palkanmaksajana varma. Myönteisenä koettiin muun muassa työpaikan ilmapiiri, työkaverit, pysyvä työpaikka sekä työnantaja koettiin luotettavana palkanmaksajana. Kielteisinä esille tulivat organisaation suuri koko, palkkataso sekä tiedonkulun heikkous. Kainuun maakunta -kuntayhtymä ei tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan ole ”tyly työnantaja”. Tutkimuksessa tuli esiin paljon hyviä, toimivia asioita, mutta myös kehittämisen kohteita. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 67 % suosittelee työnantajaansa muillekin. Suosittelevien määrä oli suuri. Se, mitä työntekijät kertovat työnantajastaan muille, vaikuttaa ulkoisen työnantajakuvan muodostumiseen, mikä voi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten haluttu työnantaja on, miten rekrytointi organisaatiossa onnistuu. Sisäinen työnantajakuva on opinnäytetyön tulosten mukaan Kainuun maakunta -kuntayhtymästä ulkoista kuvaa parempi.</p> <p>Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää pohjana mahdollisissa tulevaisissa tutkimuksissa, kuten esimerkiksi tutkittaessa ulkoista työnantajakuva. Kainuun maakunta -kuntayhtymän hallintokokeilun päätyttyä 2012 vuoden lopussa, ja sen jälkeen uusien aloittavien uusien organisaatioiden vakiinnutettua toimintansa, voisi sisäisen työnantajakuvatutkimuksen toteuttaminen uudelleen olla ajankohtainen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Sisäinen työnantajakuva, työnantajakuva, mielikuva
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Katja Kaikkonen	
Title Joint Authority of Kainuu Region –A Harsh Employer?	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Principal Lecturer Sirkka-Liisa Niskanen
	Commissioned by Joint Authority of Kainuu Region
Date Spring 2013	Total Number of Pages and Appendices 75 + 15
<p>This thesis addresses mental images of the employees of the Joint authority of Kainuu region, in other words, the employer image within the organization. The objective of the thesis was to find out what the employer image is like, as well as the variables that influence the formation of the image. The target group of this thesis consists of a few personnel groups of the social and welfare services within the Joint authority of Kainuu region. The objective of this study was to find both positive things and subjects to develop concerning the employer image, to support the recruitment and other communication of the organization, as well as to form the basis for possible further studies in the future.</p> <p>The professional groups of the survey were doctors, special professions (including psychologists, social workers, speech therapists and therapists) and care workers. The survey was implemented in the period of 30<sup>th</sup> May – 21<sup>st</sup> June 2012. The invitation to fill out the questionnaire via the Digium Enterprise program was sent via email to 2123 persons. Altogether 568 answers were received, reaching the amount of 27% of the recipients. The results were analyzed using the SPSS program and the open questions analyzed by their contents.</p> <p>Positive things concerning the organization that stood out most from the results were a good atmosphere, functional work community, co-workers and colleagues. The Joint Authority of Kainuu region was considered a trustworthy, big employer that pays the wages as promised. Negative things that occurred most often in the answers were the large size of the organization, the pay level and the problems concerning the flow of information. According to this study, the Joint Authority of Kainuu region really is not a poor employer, as often suggested. Both positive things and subjects to develop concerning the employer image were found. From the answerers of the study, altogether 67 % would recommend the organization as an employer, which is a large percentage. It does matter what the employees tell about their employer in public, as this affects the public employer image, how attractive the employer is among applicants and, therefore, the success of the whole recruitment process may be affected. According to the study, the internal employer image of the Joint Authority of Kainuu region is better than the external employer image. This thesis may be used as the basis for possible future studies, such as studies concerning the external employer image of the organization. The Administrative Experiment of Kainuu Region (commenced in Kainuu in 2005) was discontinued at the end of the year 2012. As the new organizations continuing the work have established their operations, a new study of the internal employer image may become current.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Employer image, employer reputation, Joint Authority of Kainuu Region
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Tämä tutkimus käsittelee henkilöstön mielikuvia työnantajastaan, eli organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa. Se vaikuttaa siihen miten henkilöstö suhtautuu työnantajaansa, sen toimintaan sekä sitä koskevaan informaatioon. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on Kainuun maakunta -kuntayhtymän henkilöstön työnantajamielikuva tutkimukseen valittujen ammattiryhmien osalta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään työnantajamielikuvaa käsittelevään kirjallisuuteen. Aluksi käydään läpi työnantajamielikuvaan liittyvää käsitteistöä, sekä lyhyesti imago ja brändi.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Kainuun maakunta -kuntayhtymä. Sen henkilöstöryhmistä on valittu tutkimuksen kohderyhmiksi rekrytoinnin kannalta haasteellisia ammattiryhmiä sosiaali- ja terveysalalta. Ammattiryhmittäin tutkimukseen kuuluvat lääkärit (myös hammas- ja eläinlääkärit), erityistyöntekijät (psykologit, sosiaalityöntekijät, puhe- ja muut terapeutit), sekä hoitohenkilökunta (kolmessa ryhmässä koulutustaustan mukaisesti jaoteltuna).

## EXTENDED ABSTRACT

This thesis addresses mental images of the employees of the Joint authority of Kainuu region, in other words, the employer image within the organization. The employer image has an impact on the attitudes of the employees concerning the organization, its operations and the received information concerning the organization as well. The objective of this **thesis** was to find both positive things and subjects to develop concerning the employer image, to support the recruitment and other communication of the organization. The target group of the thesis is consists of a few personnel groups of the social and welfare services within the Joint authority of Kainuu region that are considered more challenging in the aspect of recruitment. The professional groups of the survey are physicians, special professions (including psychologists, social workers, therapists) and care workers.

It is important for the employer to study the employer image since it helps to apprehend what the personnel thinks about their employer, how they experience and see it. A positive employer image within the organization will be quite helpful for an organization. It also forms the basis for the external image. The personnel are an important factor in creating the external image of the organization since they communicate their own experienced employer image with the other operational environment of the organization. People outside the organization partly form their opinions based on these experiences and images. It is pleasant to work in an organization that has a good reputation. Job satisfaction and commitment of the employees tend to increase in such organizations and the open positions will be more attractive among applicants.

This thesis concerns the employer image within the organization. The obtained answers and opinions should be addressed purely as images of individual people concerning different matters and their employer, not as black and white truths. The positive results obtained by means of the survey may be utilized in recruitment and communication activities of the organization and the development needs responded to.

The theoretical framework of the thesis mainly introduces the literature concerning employer image, but also image and brand in a small scale. The subject is mainly studied via professional literature and other publications. The empirical part of the thesis introduces the results of the survey conducted.

The research problems of the thesis are as follows:

1. What is the employer image like within the selected personnel groups of the organization?
2. What other variables do influence the formation of inner employer image in the background of the professional groups?

The research problem has been approached through five themes: 1. Positive and open atmosphere, 2. Management that appreciates the employees and acknowledges their importance as an asset to the organization, 3. Recognizing and paying attention to the potential of each employee, 4. Fair pay policy and 5. An individual's possibilities to influence different issues within the organization. The questions of the survey conducted as a part of this thesis have been drafted according to these five themes.

The employer image, an image in general, the reputation and the brand of the organization are all parts of the immaterial capital of an organization. The borders of these concepts are often hard to define and the definitions made by different people tend to vary. The employer image is divided into the internal and external employer image, of which the latter is formed by both the potential staff and current staff of the organization. (Kuokkanen 2008, 22.) Along with a positive employer image, the competent staff of the organization will build a further positive image for the other staff and the customers of the organization. Different parts of the employer image, the general image of the organization, bond of the organization and the work done to the society and the culture, as well as the management process, are all elements of a successful recruitment process. (Surakka 2009, 48.)

The reputation of an employer is a part of a reputation that may be divided into the internal and external reputation of the employer. The external evaluation of the employer reputation is formed, for example, by the estimates on how the organization is managed or how the potential employees experience the appeal of the organization. The employer reputation inside the organization is formed by the staff itself, assessing the reputation of the organization - how they would like it to be or how they think it should be. (Juholin 2008, 275.) A good reputation as an employer will enhance the appeal of the communities and regions and attract the right kind of job seekers, engaging them to the organization. (Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus 2010, 3.)

The formation of internal and external employer reputation differs from each other. Internal employer reputation is affected by the way the organization treats its employees and receives new ones, for example. The level of wages, familiarization, developing the personnel and culture of management are things that are often discussed by the staff outside the organization, as well as inside the organization. The official communication of an organization may, according to some research results, weaken the employer reputation if it is in conflict with the information received via unofficial channels. At the same time, as long as the basics are in order, a company can influence its external employer reputation. The employer reputation consists of actions, conversations, events and narratives. (Juholin 2008, 277–283.)

Mental images are more psychological, as images are more communicational. A mental image has more room for interpretation. A certain set of messages does not mean the same thing to all of us and the interpretation also depends on the time and place, even if the person is the same. (Zimmerbauer 2002, 16.) Mental images guide our choices and decisions. (Karvonen 1999, 18–20.)

An image may be defined as a picture that a person or an organization is deliberately offering to others. According to Karvonen (1997) the picture may be external, visual and communicational, as well as an internal picture in the mind of an individual person. (Zimmerberg 2002, 15.) Aula and Heinonen (2002, 60–61.) define brand as a mental image based on a product label among consumers. A brand is primarily created by means of advertising and marketing communications. Its value is defined more from the organizational point of view, not by the interest groups, as it sometimes is seen.

The survey concerning employer image is based on the assembly of five things that affect the employer image, drafted by Surakka (2009): Positive and open atmosphere, management that appreciates the employees and acknowledges their importance as an asset to the organization, recognizing and paying attention to the potential of each employee, a fair pay policy and the individual's possibilities to influence issues within the organization. There are several questions related to each of these five themes in the questionnaire. Questions related to each of these themes have also been presented among the so called image and proposition questions of the questionnaire. There are also three open questions in the questionnaire.

To motivate the employees to answer the questions, the questionnaire was planned simple and easy to fill out. The background questions were designed to keep the respondents anon-

ymous (professional group, type of employment, age, personnel group, duration of employment, gender).

The first survey was conducted in the period of 10th May – 27th May 2012. Due to a technical problem, the background questions were not shown to the persons filling out the questionnaire. Therefore it was done again during 30th May – 21st June 2012. The invitation to fill out the questionnaire via the Digium Enterprise program was sent via email to 2123 persons. As to the working groups, altogether 568 answers were received, reaching the percentage of 27% of the recipients. Totally 510 (90 %) of the answers were received from staff and 58 (10 %) from managers. 518 (91 %) of the respondents were permanent and 50 (9 %) temporary staff, 518 (91 %) were women and 62 (11 %) men. The average age was 45,5 years.

Positive things concerning the organization that stood out most from the results were a good atmosphere, functional work community, coworkers and colleagues. The Joint Authority of Kainuu region was considered a trustworthy, big employer that pays the wages as promised. The Administrative Experiment of Kainuu Region (commenced in Kainuu in 2005) was seen as a positive thing because of the cooperation across the municipal boundaries, as well as for the possibility to change one's workstation. The Joint Authority of Kainuu region was considered an evolving and actively developing employer that it also flexible, for example, regarding working hours. As management was concerned, the work of the closest managers was appreciated.

The largest dispersion between single replies was noticed related to the possibilities to participate in training and the size of the organization. Some replies stated that there are a lot of possibilities to participate in training and that the employer also encourages the employees to participate. Some replies, on the contrary, stated that there are not enough training occasions available and that it is difficult to get the permission to participate.

The discontinuation of the Administrative Experiment of Kainuu Region was seen as a negative thing. The respondents typically hoped for the experiment to last and form a permanent model of operations. Reporting and communications were not considered sufficient. The respondents revealed that the staff wants more feedback, both positive and constructive, compared to the current situation. At the moment, the staff felt like they received more negative than positive feedback. The answers revealed criticism considering the large size of



the organization, as the size makes the organization more hierarchical and stiff. The employees thought there were too many managers on too many levels and they wanted to grant more authority to the closest managers considering the issues of their own operational unit (for example considering the recruitment of substitutes). The organization was considered to focus on the city of Kajaani too much. The issues regarding pay policy and payment system were raised as negative issues. The wages were considered too small and the pay policy was not considered as competitive and encouraging.

There were a lot of replies to the open questions and the contents helped to supplement the replies of the multiple choice questions, also reinforcing several replies of the proposition and multiple choice questions.

According to the thesis, the mental images of the employees of the Joint authority of Kainuu region are positive. Altogether 67 % of the respondents would recommend their employer to others. The staff considers their employer trustworthy and is willing to work for it also in the future. The results revealed things that may influence the experiences of single employees. The differences were small but occurred, for example, considering the satisfaction about one's wages (between professional groups) and the experience on the functionality of communication (between worker groups).

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KAINUUN MAAKUNTA-KUNTAYHTYMÄ	3
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA ONGELMA	5
4 KESKEISET KÄSITTEET	1
4.1 Työnantajamielikuva ja mielikuva	1
4.2 Työnantajakuva	6
4.3 Työnantajamaine	8
4.4 Imago ja brändi	12
5 KYSELYLOMAKKEEN AIHEALUEET	16
5.1 Myönteisen ja avoimen ilmapäirin luominen	16
5.2 Työntekijöitä voimavarana arvostava esimiestyö	17
5.3 Yksilön kehitysmahdollisuudet	19
5.4 Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus	20
5.5 Mahdollisuus vaikuttaa asioihin	21
6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	23
6.1 Määrällinen tutkimus	23
6.2 Laadullinen tutkimus	24
6.3 Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen	25
6.4 Otanta	26
6.5 Kyselytutkimus ja -lomake	27
6.6 Aineiston keruu ja kyselyn toteutus	29
6.6.1 Kyselyn ammattiryhmät	30
6.6.2 Kyselyn luotettavuus	32
6.7 Aineiston analysointi	34
6.7.1 Kvantitatiivisen aineiston analysointi	34
6.7.2 Kvalitatiivisen aineiston analysointi	36
7 TUTKIMUSTULOKSET	39
7.1 Työnantaja tulevaisuudessa	42

7.2 Vastaajan mielikuvia Kainuun maakunta -kuntayhtymästä työnantajana	44
7.2.1 Työpaikan hyvä ilmapiiri	46
7.2.2 Oma-aloitteisuuden tukeminen työpaikalla	46
7.2.3 Työajoista sopimisen joustavuus	47
7.2.4 Palkkapolitiikan kannustavuus osaamisen kehittämisessä	48
7.2.5 Palkan kilpailukykyisyys	48
7.2.6 Kannustaminen ja palkitseminen	49
7.2.7 Työnantajamielikuva sanaparein	50
7.3 Kainuun maakunta -kuntayhtymän suosittelu työntekijänä	52
7.4 Mielikuvia Kainuun maakunta -kuntayhtymästä avoimien kysymysten vastauksien pohjalta	53
7.5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	56
 8 POHDINTA	 62
8.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	65
Luotettavuus tässä opinnäytetyössä	66
Eettisyys tässä opinnäytetyössä	68
8.2 Kehittämissuhteet opinnäytetyön tulosten pohjalta	68
8.3 Oma oppiminen	70
 LÄHTEET	 73
 LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee henkilöstön mielikuvia työnantajastaan, eli organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa. Mielikuva työnantajasta vaikuttaa siihen miten henkilöstö suhtautuu työnantajaansa, sen toimintaan ja sitä koskevaan informaatioon.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millainen mielikuva Kainuun maakunta - kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnalla on työnantajastaan. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa henkilöstön mielikuvista työnantajastaan, sen maineesta, sekä siitä mitä asioita työntekijät kokevat hyväksi, tai mitä mahdollisesti kehittämisen kohteita toiminnassa on. Tutkimusta hyödynnetään suunniteltaessa rekrytointia sekä viestintää. Tutkimus voi toimia myös pohjana mahdollisille jatkotutkimuksille työnantajakuvaan liittyen, kuten ulkoisen työnantajakuvan tutkiminen, tai tarkemmin jonkin tässä tutkimuksessa esille nousseen osa-alueen tutkiminen.

Omat tavoitteeni opinnäytetyön suhteen ovat Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon mukaisesti kehittää tutkimustiedon soveltamisen kykyä, taitoa käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn, sekä valmiutta vaativaan asiantuntijatyöskentelyyn itsenäisesti. Opinnäytetyön tekemisen kautta pyrin saamaan syvällisemmän kuvan työni aiheesta, sekä sen tärkeydestä toimeksiantajan toiminnan näkökulmasta, sekä yhteiskunnallisesti. Opinnäytetyössä pyrin rajaamaan aiheen tavoitteiden mukaisesti, ja teoriapohjaan perehtyen koota aiheesta kokonaisuuden työssäni määrittelemien tutkimusongelmien mukaisesti.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettinen viitekehys koostuu työnantajamielikuvaa, työnantajakuva, sekä työnantajamainetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Lyhyesti käydään läpi myös käsitteinä imago ja brändi. Teoriaosassa aiheeseen perehdytään pääosin ammattikirjallisuuden, sekä erilaisten julkaisujen kautta. Empiirisessä osassa käsitellään tutkimuskyselyn tuloksia.

Työnantajamielikuvan tutkiminen on työnantajan kannalta tärkeää. Siten saadaan käsitys siitä mitä henkilöstö ajattelee organisaatiosta jossa työskentelevät, sekä millaisena he sen kokevat ja näkevät. Myönteisestä sisäisestä työnantajakuvasta on yritykselle hyötyä. Sisäinen työnantajakuva on pohjana organisaation rakentaessa ulkoista kuvaansa. Työntekijät ovat tärkeä

tekijä ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumisessa, koska he kertovat eteenpäin oman mielikuvansa organisaatiosta. Nämä mielikuvat ovat osaltaan mukana kun organisaation ulkopuoliset henkilöt muodostavat siitä omia mielikuviaan. Hyvämaineisessa organisaatiossa on myös mukava työskennellä. Hyvä maine myös lisää työtyytyväisyyttä ja henkilöstön sitoutumista organisaatioon sekä lisää työpaikkojen kiinnostavuutta työnhakijoissa.

Sisäistä työnantajakuva on tutkittu muun muassa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä (Jussila S. 2010 Haaga-Helia ja Kostander M. 2011 Jyväskylä), sekä pro graduissa (Kuokkanen H. 2008, Vaasan yliopisto). Kostanderin tutkimus ”Sisäisen työnantajakuva kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla”, on tehty Jyväskylän kaupungille kvalitatiivisena tutkimuksena. Jussilan tutkimus ”Sisäinen työnantajakuva, tapaustutkimus Diacor terveystalv Oy”, määrällisenä tutkimuksena Diacor Oy:lle. Kuokkasen Pro gradussa tutkitaan Vaasan kaupungin työntekijöiden työnantajakuva.

Kainuun maakunta -kuntayhtymän sisäistä työnantajakuva ei ole aiemmin tutkittu. Piia Väisänen on tehnyt Pro gradu -tutkimuksen (2008, Tampereen yliopisto) ”Henkilöstö organisaatiouudistuksessa; Kainuun hallintokokeilun vaikutukset henkilöstön näkökulmasta”. Tutkimuksessa selvitetään miten henkilöstö on kokenut hallintokokeilun tuomat muutokset. Osittain tutkimuksessa on samoja ammattiryhmiä kuin tässä opinnäytetyössä toteutetussa kyselyssä.

## 2 KAINUUN MAAKUNTA-KUNTAYHTYMÄ

Kainuun maakunta -kuntayhtymän toiminta perustui eduskunnan vuonna 2003 säätämään lakiin Kainuun hallintokokeilusta. Hallintokokeilulaki oli voimassa 2005–2012. Kokeilun tavoitteena oli saada kokemusta maakunnallisen itsehallinnon vahvistamisen vaikutuksista maakunnan kehittämiseen, peruspalveluiden järjestämiseen, kansalaisten osallistumiseen, maakunnan ja valtion keskushallinnon suhteeseen, sekä kuntien ja valtion aluehallinnon toimintaan (Laki Kainuun hallintokokeilusta 343/2003).

Ennen kokeilulain päättymistä käynnistettiin valmistelutyö jolla selvitettiin Kainuun palvelujen tuottamista hallintokokeilun päättyessä vuonna 2013. Valmisteluilla (2009–2011) tähdättiin Kainuun mallin vakinaistamiseen Kainuussa, sekä sen laajentamiseen käyttöön otettavaksi koko maassa. (Kainuu 2011.)

Kainuun maakunta -kuntayhtymään sisältyy Hyrynsalmen, Kajaanin, Kuhmon, Paltamon, Puolangan, Ristijärven, Sotkamon sekä Suomussalmen kuntien osalta sosiaali- ja terveydenhuollon, toisen asteen koulutuksen, Kainuun keskussairaalan ja entisen Kainuun liiton palvelujen järjestäminen (lukuun ottamatta lasten päivähoito) (Liite 1). Vaalan kunnan osalta Kainuun maakunta -kuntayhtymä vastaa vain alueidenkäyttö- ja hanketoimialaan sekä aluekehitykseen liittyvistä asioista. Maakunta järjestää kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut lasten päivähoitoa lukuun ottamatta sekä vastaa myös nuorten ja aikuisten ammatillisesta koulutuksesta ja lukiokoulutuksesta. (Kainuu 2011.)

Valtiovarainministeriö asetti 19.2.2009 seurantaryhmän, joka koostui eri ministeriöiden ja Kainuun edustajista. Kokeilun seurannan lisäksi seurantaryhmän tehtävänä oli valmistella päätöksentekoa siitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelyt Kainuussa tapahtuvat kokeilun jälkeen. Seurantaryhmä teki 17.5.2010 ehdotukset maakuntahallinnon tehtävien järjestämisestä Kainuussa hallintokokeilun päättymisen jälkeen, sekä mahdollisesta kokeilun laajentamisesta ja syventämisestä muille alueille. (Kainuu 2011.)

Laki Kainuun hallintokokeilusta annetun lain muuttamisesta (laki 508/2011) annettiin monivaiheisen lainsäädäntövalmistelun jälkeen. Tämän lain mukaan olisi voitu hallintokokeilua Kainuussa jatkaa vuoden 2016 loppuun. Kokeilun jatkaminen olisi edellyttänyt kokeilualan kuntien yksimielisen päätöksen toimintamenettelyn käyttöönotosta. Puolankaa lukuun ottamatta muut kokeilun kunnat olisivat hyväksyneet perussopimuksen. Koska yksimielistä pää-

töstä ei kokeilun jatkosta ollut, ei kokeilulain 2 § ehto täyttynyt, ja Kainuun hallintokokeilu päättyi 2012 vuoden loppuun. (Kainuu 2012.)

Kainuun palvelumallin 2013 valmistelu ilman hallintokokeilua käynnistyi 2012 vuoden alusta. Kuntien hallitukset, sekä osittain valtuustot, linjasivat päävaihtoehtoja jatkovalmisteluille. Kuntajohtajien kokouksessa 8.2.2012 päätettiin edetä perustamalla kaksi uutta kuntayhtymää: laaja Sote (perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoito, sosiaalitoimi lukuun ottamatta lasten päivähoidon), erityishuolto ja ympäristöterveydenhoito (sisältäen eläinlääkintähuollon) (Liite 2), sekä Kainuun liitto. (Kainuu 2012.)

Työllistäjänä Kainuun maakunta-kuntayhtymä on suuri. Kainuun maakunta -kuntayhtymällä oli palvelussuhteiden määrä vuoden 2011 lopussa 4384. Vakinaisia kaikista palvelussuhteista oli 3418 (78 %) ja määräaikaista 966 (22 %). Henkilöstöstä naisia oli 83 % ja miehiä 17 %. Palvelussuhteista tulosalueittain suurimmat palvelussuhdemäärittäin olivat terveyden- ja sairaanhoitopalvelut 1085 (24,7 %), vanhuspalvelut 994 (22,8 %), sekä perhepalvelut 699 (15,9 %). Yhteensä edellä luetelluissa tulosalueissa oli työntekijöistä 2778. Tulosalueittain eniten määräaikaista palvelussuhteista oli terveyden- ja sairaanhoitopalveluissa 219 (23 %), sekä vanhuspalveluissa 199 (21 %). (Henkilöstöraportti 2011 Kainuun maakunta -kuntayhtymä, 4-7.)

Käytössä Kainuun maakunta -kuntayhtymällä on 75 eri ammattiryhmää. Suurimmat ammattiryhmistä olivat sairaanhoitajat ynnä muut vastaavat (992 henkilöä), sekä perushoitajat, lähihoitajat ynnä muut vastaavat (980 henkilöä). Molemmissa ryhmissä oli työntekijöistä 23 % koko henkilökunnan määrästä (4348). Palvelussuhdemääriltään suurimmat tulosalueet olivat terveyden- ja sairaanhoitopalvelut 1085 (25 %), vanhuspalvelut 994 (23 %) sekä perhepalvelut 699 (16 %). Henkilöstön keski-ikä vuonna 2011 oli 45,6 vuotta. (Henkilöstöraportti 2011 Kainuun maakunta -kuntayhtymä, 7-16.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA ONGELMA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen kohdeorganisaation sisäinen työnantajamielikuva on tutkimukseen valitun henkilöstön osalta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää myönteisiä asioita, sekä kehittämisen kohteita sisäisen mielikuvan osalta rekrytoinnin ja viestinnän tueksi. Sisäisen työnantaja mielikuvatutkimuksen tuloksista saadaan tietoa myös tulevaisuutta varten uusien tutkimusten pohjaksi, sekä työkaluksi rekrytointiin ja viestintään.

Kohdeorganisaationa opinnäytetyössä on Kainuun maakunta -kuntayhtymä, ja kohderyhmänä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä lääkärit (sisältäen myös hammaslääkärit ja eläinlääkärit), erityistyöntekijät (psykologit, sosiaalityöntekijät, puhe- ja muu terapeutit), hoitohenkilökunta (jaoteltuna kolmen koulutustason mukaisesti maisteri/ ylempi amk/ tai vastaava, sairaanhoitaja/ terveydenhoitaja tai vastaava, sekä lähihoitaja tai vastaava).

Tutkimusongelmana työssä ovat:

1. Millainen on kohdeorganisaation sisäinen työnantajakuva tutkimuksen kohteena olevien henkilöstön mielestä?
2. Mitkä muut taustamuuttajat ammattiryhmien lisäksi ovat tärkeitä vaikuttimia työntekijöiden mielikuvaan työnantajasta?

Tutkimusongelmia lähestytään viiden teeman kautta: 1. myönteinen ja avoin ilmapiiri, 2. työntekijöitä voimavarana kannustava esimiestyö, 3. yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja huomioon ottaminen, 4. oikeudenmukainen palkkapolitiikka, sekä 5. mahdollisuus vaikuttaa asioihin.



## 4 KESKEISET KÄSITTEET

Työnantajamielikuva, mielikuva, työnantajakuva, -maine, -imago ja -brändi ovat kaikki organisaation aineetonta pääomaa. Niiden rajat ovat usein vaikeasti määriteltävissä sekä eri henkilöiden määritelmissä ne voivat hieman poiketa toistaan. Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät opinnäytetyössä käytettävät käsitteet.

### 4.1 Työnantajamielikuva ja mielikuva

Kuokkanen 2008 on määritellyt henkilöstön työnantajamielikuvaa Laaksosen käyttämän työpaikkakuvan mukaan. Kuokkanen toteaa, että vaikka esimerkkikuviossa käytetään terminä työpaikkakuvaa, havainnollistaa se kuitenkin hyvin miten sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan tarkastella osana laajempaa kokonaisuutta. Työpaikkakuva eritellään ulkoiseen ja sisäiseen työpaikkakuvaan, joista ulkoisen työpaikkakuvan muodostavat potentiaalinen työvoima, ja sisäisen yrityksen oma henkilöstö. Työpaikkakuvaa voidaan myös jaotella sen mukaan, ajatellaanko organisaatiota yleisesti työpaikkana, vai yksilön näkökulmasta, mitä havainnollistaa kuvio 1. (Kuokkanen 2008, 22.)

Tarkastelunäkökohta	Tarkkailijan sijainti	
	organisaatiossa (oma henkilöstö)	organisaation ulkopuolella (potentiaaliset työntekijät)
omana työpaikkana	sisäinen yksikkökohtainen työpaikkakuva	ulkoinen yksikkökohtainen työpaikkakuva
yleensä työpaikkana	sisäinen yleinen työpaikkakuva	ulkoinen yleinen työpaikkakuva

Kuvio 1. Työpaikkakuvan eri osat Laaksosen mukaan. (Kuokkanen 2008, 22.)

Hyvän työnantajamielikuvan myötä osaava henkilöstö rakentaa omalla työllään hyvää mielikuvaa asiakkaiden sekä organisaation muiden työntekijöiden suuntaan. Rekrytoinnin onnistumisen tekijöitä ovat työnantajamielikuvan osatekijät, kokonaiskuva työnantajasta, työnantajan ja työn sidonnaisuus ympäröivään yhteiskuntaan ja kulttuuriin, sekä esimiestyö. (Surakka 2009, 48.)

Työnantajamaine on organisaatiosta työpaikkana vallitseva mielikuva. Hyvällä työnantajamaineella saadaan kuntien ja seutujen vetovoimaisuutta lisättyä, alueelle oikeanlaisia työnhakijoita, sekä sitoutettua heidät organisaation palvelukseen. Tulevaisuudessa henkilöstön rekrytointi tulee viemään paljon voimavaroja, ja hyvä työnantajamaine antaa pohjan tälle työlle. (Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus 2010, 3.)

Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat:

- **Myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen.** Esimiehellä on vastuu yksikkönsä henkilökunnan hyvinvoinnista, mutta koko henkilökuntaa tarvitaan myönteisen ilmapiirin luomiseen.
- **Esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana.** Henkilökunnan arvostuksen on tultava esille myös arjen työssä, ei pelkästään juhlapuheissa. Aidosti alaisiaan arvostava esimies kuuntelee, kysyy mielipiteitä, sekä ottaa jo suunnitteluvaiheesta alkaen henkilökunnan mukaan toiminnan kehittämiseen
- **Yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen, ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen.** Esimiehen kanssa vuosittain käytävät kehityskeskustelut siten, että on mahdollista keskustella myös yksilön osaamien tasosta, toiveista koulutuksen ja mahdollisten lisätehtävien suhteen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä käydyt keskustelut voivat tuoda arvokasta tietoa henkilöstön osaamisesta ja taidoista.
- **Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus.** Oikeudenmukaisesti harjoitettu palkkapolitiikka on merkittävä kannustin. Palkkaus vaikuttaa työntekotapaan, organisaatiossa pysymiseen sekä työntekijän halukkuuteen kehittää itseään. Lisäksi palkkaus on merkittävä tekijä työhön hakeutumisessa. Oikeudenmukainen palkkaus koetaan myös uralla etenemiseksi, vaikka organisaation madaltuessa hierarkkiset etenemismahdollisuudet voivat jäädä vähäisiksi.

- **Mahdollisuus vaikuttaa asioihin.** Palkkapolitiikka vaikuttaa yksilötasolla osaamisen kehittämisen halukkuuteen. Kannustavaa on, että lisätehtävistä ja kehittämistöitä saadaan osaamisen mukaisesti, sekä niiden mukainen palkkaus. Työyhteisön tärkeistä asioista on puhuttava suoraan ja avoimesti, työntekijöiden erilaisuus on huomioitava, sekä heidän kantansa asioista selvitettävä. Työntekijöillä on myös oltava selvillä työyksilön tavoitteet, ja heiltä odotettavat konkreettiset tehtävät, jotta he voivat ottaa kantaa ja esittää niistä omia näkemyksiään. (Surakka 2009, 48–50, 112–113.)

Mielikuva Karvosen (1997) määritelmän mukaan on yksilön subjektiiviseksi mieltämä kuva alueesta. Siihen pyrkivät vaikuttamaan profilit, imago, sekä paikan markkinointi. Mielikuva on luonteeltaan enemmänkin psykologinen, kun imago puolestaan on viestinnällinen. Mielikuva on imagoa tulkinnallisempi, viitaten psykologiseen merkitysten muodostamiseen saatujen tietojen perusteella kulloisessakin elämäntilanteessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei automaattisesti tietynlaisesta viestien tuotannosta seuraa kaikille ihmisille samanlaisia merkityksiä, vaan tulkinnat vaihtelevat yksilöllisesti ajassa ja paikassa samankin ihmisen kohdalla. Nikkarinen (2001) on todennut mielikuvan olevan ihmisten käsitys alueen imagosta. Koska mielikuvaa pidetään alkuperältään sisäisenä ja kielettömänä (ajatus), on lähettäjän puettava se ulkoisiksi merkeiksi eli imagoksi, josta vastaanottaja muodostaa mielikuvansa. (Zimmerbauer 2002, 16.)

Mielikuvien ajatellaan usein olevan päässämme olevia ulkoisen todellisuuden kuvajaisia. Näin ajateltuna eivät mielikuvat itsessään olisi todellisuutta, vaan malleja tai kuvia. Nämä mallit ovat kuitenkin ymmärryksen rakenteita joiden läpi maailmaa havainnoidaan, ja jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. (Karvonen 1999, 3.) Mielikuvatekijät ohjaavat ratkaisevasti ihmisten tekemiä valintoja ja päätöksiä, kuten esimerkiksi ostopäätöksiä, rahoituspäätöksiä, äänestyspäätöksiä, päätöksiä mennä töihin johonkin työpaikkaan, matkailla tai muuttaa asumaan johonkin kuntaan. Hyvän mielikuvan voidaan ajatella toimivan ”ruusunpunaisena suodattimena”, jonka kautta ihmiset tulkitsevat hyvät uutiset erinomaisiksi, neutraalit hyviksi uutisiksi sekä huonot uutiset satunnaisiksi vastoinkäymisiksi. Mielikuvatekijöillä on siten merkitystä mille tahansa toimijalle; se on yksinkertaisesti kilpailuetu. (Karvonen 1999, 18–20.)

Erkki Karvosen mukaan ”Yksinkertaisessa mielikuvan muodostumisen perusasetelmassa on läsnä kaksi osapuolta: se josta kuva tai käsitys muodostetaan, ja se jolle kuva muodostuu (kuvio 2). Nämä osapuolet kohtaavat jossain suhteessa tai ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa jollakin tapaa niin, että henkilö saa informaatiota havaintonsa pohjaksi, ja mielikuvia

muodostuu.” (Aula & Heinonen 2002, 90–91). Ihmiset muodostavat mielikuvia joka tapauksessa omakohtaisen kokemuksen tai muun informaation pohjalta. Organisaatio voi pyrkiä jotenkin hallitsemaan käsitysten muodostumisen prosessia, tai antaa määrittelyvallan kokonaan muille. (luentomateriaali Karvonen 3.11.2003.)

IMAGO (lähettäjä)

-----  
Mielikuva (vastaanottaja)

Kuvio 2: Viestintäprosessi mielikuva-imago-mielikuva. (Zimmerberg 2002, 16)

Rope ja Mether määrittelevät mielikuvan ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summaksi tarkastelun kohteesta. Yrityskuva puolestaan on mielikuva yrityksestä. (Rope & Mether 1987, 16.) Yritysmielikuvista puhuttaessa voidaan yksinkertaistaen todeta, että vaikka hienovaraiset erottelut eri käsitteiden, kuten yrityskuvan, maineen, imagon ja brändin välillä voivat olla tärkeitä teoriassa, käytetään niitä arkipuheessa usein toistensa synonyymeina. (Pitkänen 2001, 126.) Yritysmielikuvien katsotaan yhä tiedostetummin olevan kilpailutekijöitä yrityksille jotka haluavat erottautua kilpailijoistaan, varmistaa suotuisan toimintaympäristön, sekä houkutella palvelukseensa ammattitaitoista henkilöstöä. (Pitkänen 2001, 7.)

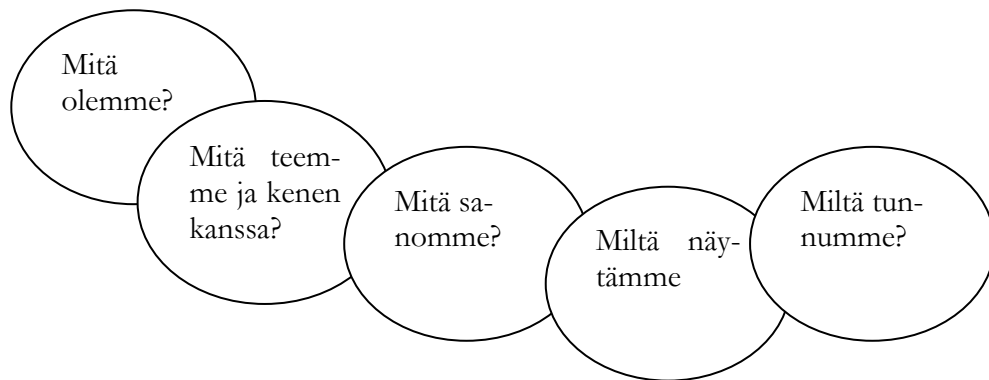
Yhteiskunnissa haetaan uusia kilpailutekijöitä. Useissa yhteyksissä puhutaan yrityskuvasta, yrityksen maineesta, tai brändistä yrityksen menestystekijöinä. Näillä käsitteillä viitataan yritykseen liitettäviin aineettomiin ominaisuuksiin, eli mielikuviin. (Pitkänen 2001, 7.) Yritysmielikuva koostuu yrityksen ainutkertaisesta tilanteesta, sekä toimintaympäristöstä. Jotkin peruselementeistä säilyvät samoina, mutta niiden painotus vaihtelee. Yritysjohdajien mukaan yritysmielikuvat koostuvat ensisijaisesti tutuista aineksista: tarjotusta tuotteesta tai palvelusta, toiminnan laadusta sekä tavasta toimia (luotettavuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys). Edellä mainitun perustyön ympärille rakennetaan yrityskuvaa ja yritysten mainetta. Näiden pohjalta sidosryhmien uskotaan muodostavan mielipiteensä yrityksestä. (Pitkänen 2001, 126.)

Yhteiskunnassa jossa tiedon volyymi ja nopeus lisääntyvät, valinnanmahdollisuudet moninkertaistuvat ja toimintaympäristöt muuttuvat nopealla vauhdilla, oikeanlaisten ratkaisujen

tekeminen vaikeutuu. Mielikuvat auttavat tällaisessa maailmassa ihmisiä myös hallitsemaan ympäristöään. Ne ovat ihmisten tulkintoja asioiden tilasta sekä auttavat tekemään valintoja. Millaisia mielikuvia painotetaan milloinkin, liittyy yhteiskunnassa sekä kulttuurissa tapahtuviin muutoksiin, ja siten vaihtelevat aikakausittain ja yhteiskunnittain. (Pitkänen 2001, 37.)

Yritykselle on tärkeää vaikuttaa omaan mielikuvaansa ennen kuin muut ehtivät siihen vaikuttaa. Kielteisen mielikuvan voi synnyttää myös ulkopuolinen taho, tai jopa toteen näyttämätön väite. Yritysten on tärkeää arvioida oma asemansa mielikuva-todellisuudessa kriittisesti, ja riittävän varhain, koska myönteinen mielikuva on pääomaa siinä missä osakepääomakin. Myönteinen mielikuva tuo yritykselle toimintaan good-will-pääomaa. (Pitkänen 2001, 59.)

Henkilöä, työyhteisöä, tuotetta tai asiaa koskevia mielikuvia voidaan kehittää (kuvio 3). Alkuun selvittää millainen on vallitseva kuva, jonka jälkeen hahmotellaan ihanteellinen tavoitekuva sekä tutkitaan miten ne eroavat toisistaan. Kolmanneksi ryhdytään toimenpiteisiin joilla tavoitemielikuvaan on mahdollista päästä. Neljäntenä vaiheena tutkitaan miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet mielikuvien kehittymiseen, ja tarpeen tullen tehdään korjauksia toimintaan. (Karvonen 1999, 118.)



Kuvio 3: Yritysmielikuvan kehittämiskysymykset. (Pitkänen 2001, 91.)

Sisäisellä yrityskuvalla tarkoitetaan oman henkilöstön mielikuvaa yrityksestä. Myös sisäistä yrityskuvaa tulisi selvittää säännöllisin väliajoin. Sisäisen yrityskuvan tutkimisessa on ehdoton edellytys rehellisyys. Sitä edesauttaa tutkittavien pysyminen anonyymeinä. Sisäisen yrityskuvan selvittämisessä tärkeää on työilmapäiriin, ja siihen liittyvien tekijöiden selvittäminen. Merkittävää on kuitenkin myös selvittää henkilöstön näkemykset samoista tekijöistä, kuin mitä tutkitaan ulkoisesta yrityskuvasta. (Rope & Methner 1987, 146.)

## 4.2 Työnantajakuva

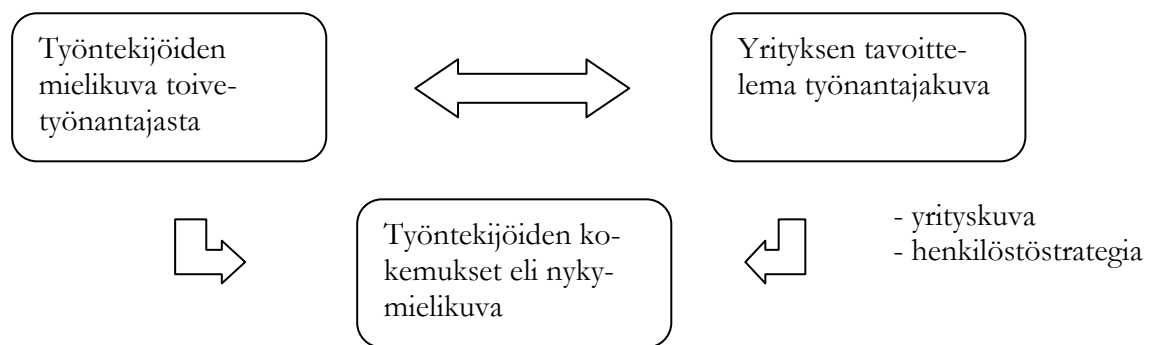
Hyvä työnantajakuva perustuu hyvään toimintaan työnantajana, sekä pitkäjänteisesti suunniteltuun viestintään. Sitä ei voida rakentaa irrallisilla imagokampanjoilla. Hyvällä työnantajakuvalla on suora korrelaatio organisaation kykyyn rekrytoida, sekä sitouttaa työntekijöitä. (Surakka 2009, 48.)

Kiinnostavan ulkoisen työnantajakuvan edellytyksenä on hyvä sisäinen työnantajakuva, jolla myös varmistetaan olemassa olevien työntekijöiden pysyminen organisaation palveluksessa. Sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat useat asiat, kuten esimerkiksi toimiva henkilöstöstrategia, työhyvinvointi, kannustava palkkaus- ja palkkiojärjestelmä, ura- ja kehittymismahdollisuudet, toimivat rekrytointikäytännöt, sekä molempiin suuntiin toimiva sisäinen viestintä. Mittarina tutkittaessa sisäistä työnantajakuvaa voidaan yhtenä mittarina käyttää pois lähteneiden määrää, ja lähtöhaastatteluita. Kun pohditaan mihin asioihin työnantajakuvan kehittämisessä pitäisi erityisesti panostaa, sekä mihin suuntaan asiat ovat menossa, on tarkempi ja säännöllisesti toistettava selvitys paikallaan. (Uudistuva kuntatyö 2011.)

Kunnilla eri puolella Suomea on erilaisia haasteita työnantajakuvan suhteen. Paremman työnantajakuvan avaimet ovat kuitenkin samanlaiset: johtamiseen, viestintään, sekä työnantajana esiintymiseen on panostettava. Tässä vaaditaan henkilöstöhallinnon, sekä viestinnän ammattilaisten yhteistyötä. Rekrytointikäytäntöjen ja rekrytointiviestinnän kehittäminen ovat tärkeitä työnantajakuvan kehittämisessä, mutta pelkästään niihin keskittyminen eri riitä. Työnantajakuvaan, sekä mielikuviin kuntatyöstä, vaikuttavat erityisesti oman henkilöstön sekä kuntapalvelujen asiakkaiden kokemukset. Avainasemassa työnantajakuvan rakentamisessa, uskottavina viestijöinä ja markkinoijina, ovat yrityksen omat työntekijät. Hyvä työnantajamaine syntyy hyvistä teoista. Koska asenteilla ja mielikuvilla on vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen työ- ja rekrytointimarkkinoilla, on työnantajakuvalla suuri merkitys. (Kuntatyönantajat 2011.)

Hyvän työnantajakuvan luomiseksi ja säilyttämiseksi toimivia keinoja ovat asenteiden ja johtamistapojen joustaminen, sekä niiden muuttaminen tarpeen mukaan työelämän muiden muutosten mukana. Muutosherkkyydellä varmistetaan menestys kilpailtaessa ammattilaisista myös tulevaisuudessa. Työnantajamaineesta ja -kuvasta huolehtiminen on otettava mukaan strategiseen suunnitteluun. Muutosten suunnittelussa on pohdittava niiden vaikutuksia myös työnantajakuvan näkökulmasta. Hyvä työnantajakuva on seurausta siitä, että on tehty oikeita

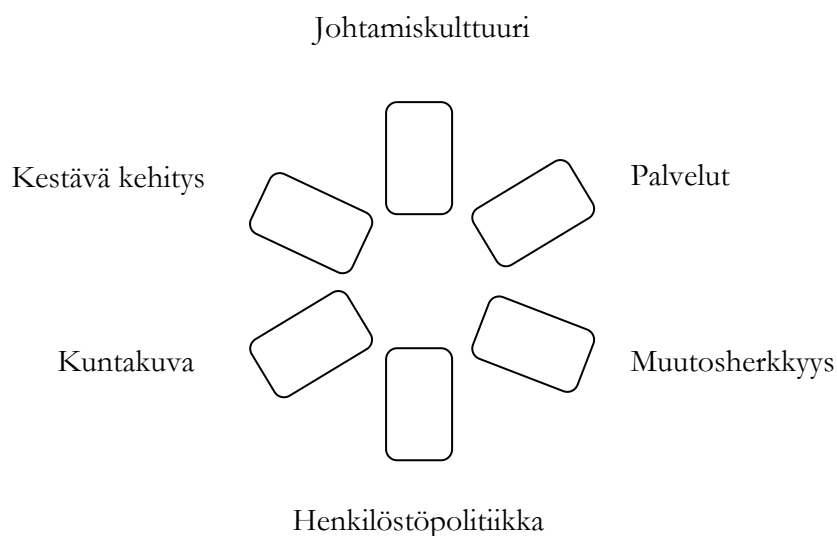
asioita oikealla tavalla, ja oikeaan aikaan. Mittausten mukaan tärkeimpiä sitoutumisen, työtyytyväisyyden rakennusaineita, ja näiden kautta työtyytyväisyyden rakennusaineita, ovat arvostus, kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet, oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, hyvä ilmapiiri ja toimiva viestintä. Paras ja lahjomattomin työnantajakuva rakentaja on tyytyväinen ja työnantajastaan ylpeyttä tunteva henkilöstö (Kuvio 4). (Monsteri 2011.)



Kuvio 4: Tavoitekuva rakentuminen. (Rope & Mether, 2001, 232)

Riittävä työvoiman saatavuus on yksi kunta-alan suurimmista haasteista. Vuosina 2008–2025 kuntien ja kuntayhtymien työntekijöistä jää eläkkeelle yli puolet. Kilpailu vähenevästä työvoimasta edellyttää toimenpiteitä kunta-alan työn houkuttelevuuden lisäämisessä, sisällön kehittämisessä, sekä työnantajakuva kirkastamisessa (kuvio 5).

Työnantajakuva ja -maineen kehittämisen ja ylläpitämisen täytyy siten näkyä strategisissa suunnitelmissa, kuulua osana päivittäiseen esimiestyöhön ja työyhteisön toimintaan. (Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. 2010, 3.) Kehitystyö on pitkäjänteistä toimintaa, mihin eivät riitä yksittäiset projektit tai teot. Työnantajakuva on osa kunnan mainetta, sekä kuntakuva. (Kuntatyönantajat 2011.)



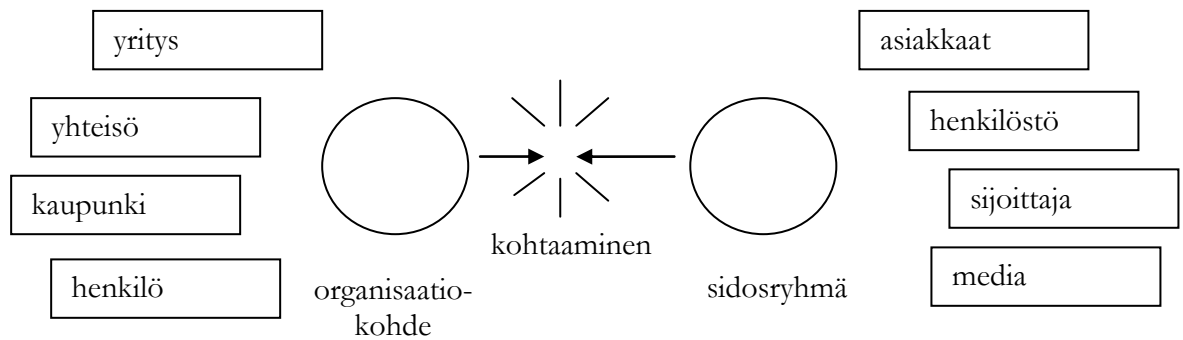
Kuvio 5: Kunnan mainepyörä. Kuntien maine muotoutuu kuudesta eri osatekijästä, joista tärkeimpiä ovat johtamiskulttuuri, palvelut ja henkilöstöpolitiikka. (Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. 2010,5)

#### 4.3 Työnantajamaine

Maineen saavuttaminen, menettäminen, hallinta, siihen liittyvä riskit, sekä sen tuottama arvo ovat jokapäiväistä talousmedia- ja yrityspuhetta 2000 -luvun Suomessa. Maine muodostuu yrityksestä sidosryhmissä kerrottavista tarinoista, joiden rakentumiseen vaikuttavat sidosryhmien kokemukset yrityksen toiminnasta, tuotteista tai palveluista, sekä julkisuudessa yrityksestä rakentuneet mielikuvat. Maine syntyy yrityksen, ja sen sidosryhmien kohtaamisesta joko suorasti, tai välillisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (kuvio 6). Osapuolet tuovat näihin kohtaamisiin arvonsa, kulttuurinsa, ennakkoluulonsa, sekä tietonsa ja taitonsa. (Aula & Heinonen 2011, 11–12). Mainella on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestymiseen, ja siten se on yrityksen tärkeä aineeton pääoma. (Aula & Heinonen 2002, 90.)

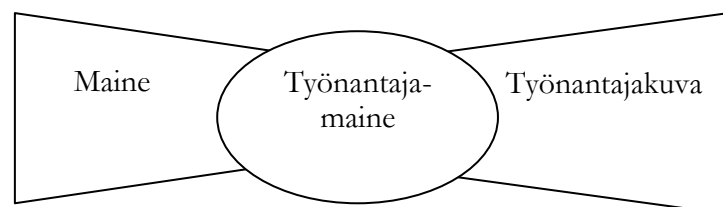
Työnantajamaine vaikuttaa keskeisesti rekrytointiin. Se muotoutuu hyvistä teoista, sekä houkuttelee ja sitouttaa osaavia työntekijöitä. Työnantajamaineen rakentaminen on työnantaja-politiikan ja strategisen henkilöstöjohtamisen osa. Johdon on otettava kehitystyö vastuulleen, ja sitouduttava sen kehittämiseen. (Kuntatyönantajat 2011.)





Kuvio 6: Maine syntyy organisaation ja sidosryhmien kohdatessa. (Aula & Heinonen 2002, 90.)

Organisaation maine on Fombrunin (1996) määritelmän mukaan kokonaiskuva, jonka organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat siitä muodostaneet verrattuna kilpailijoihin (Kykkänen 2011, 24). Juholin (2008) on määritellyt maineen aineettomaksi pääomaksi, mihin organisaation menestys sekä toimintaedellytykset perustuvat, ja joka tarkentuu työnantajamaineeksi, mikä on puolestaan henkilöstön saamisen ja säilyttämisen elinehto. Työnantajamaine voidaan nähdä muodostuvan organisaatioon kohdistuvista työnantajamielikuvista, sekä sen yleisestä maineesta. Rusettimalli kuvaa maineen ja työnantajakuva keskinäistä vuorovaikutusta, työnantajakuva ja maineen vaikutusta toisiinsa (kuvio 7). Juholin (2008) kuvaa työnantajakuva jatkumona, koska myönteiset mainearvot synnyttävät luottamusta tulevaisuudessakin. (Juholin 2008, 274.)



Kuvio 7: Työnantajamaineen rusettimalli. (Juholin 2008, 274)

Kykkänen (2011) määrittelee (Fombrunin 1996 mukaan) organisaation maineen aineettomana pääomana, jolla se voi saavuttaa kilpailuetua. Organisaation ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien ollessa tyytyväisiä organisaation toimintaan, syntyy mainepääomaa. Rekrytoinnin kannalta mainepääomalla on merkitystä, koska hyvämaineisen organisaatioiden työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä, ja siten myös henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Hyvän maineen omaava organisaatio on houkuttelevampi ja luotettavampi työnantaja myös potentiaalisten työnhakijoiden mielissä. (Kykkänen 2011, 27.)

Maineen konsultointi- ja tutkimusyhtiön Reputation Instituten organisaation mukaan maine muodostuu keskeisesti siihen kohdistuvasta arvostuksesta, ihailusta, luottamuksesta, sekä myönteisistä tunteista. Jotta nämä voitaisiin saavuttaa, on organisaation tuotteiden, palveluiden, uudistumiskyvyn, työpaikkojen, hallinnon, yrityskansalaisuuden, johtajuuden ja tehokkuuden oltava kunnossa. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan Suomessa maineeseen vaikutti eniten organisaation työnantajakuva, kun muualla maailmassa suurimpana vaikuttimena olivat yrityksen tuotteet ja palvelut. Tämä kertoo työnantajamaineen tärkeydestä erityisesti Suomessa. (Kykkänen 2011, 27.)

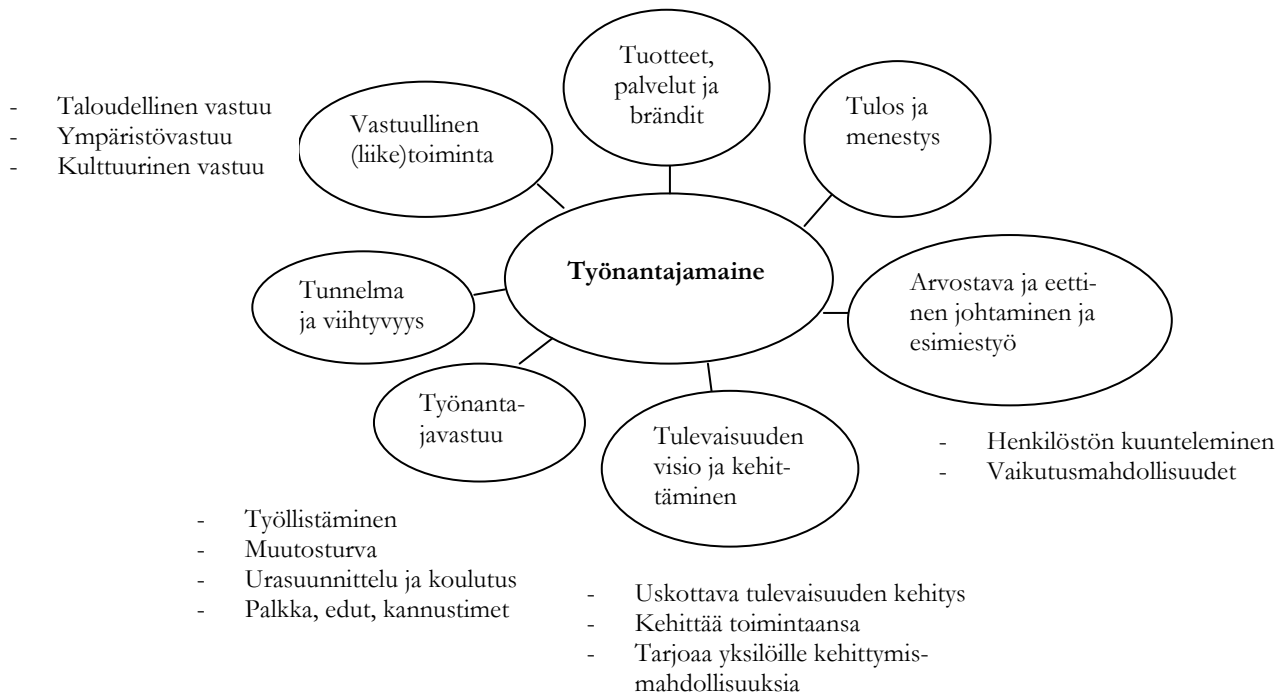
Julkisorganisaatiot ovat myös alkaneet kiinnostua ulkoisesta kuvastaan, sekä maineestaan. Yhteiskunnassa maineenhallinnallinalle on kysyntää. Maine, yhteiskuntavastuu ja eettisyys edistävät liiketoimintaa, ja tuottavat hyvää taloudellista tulosta, joten maineella on markkina-arvoa. Kunnat profiloituvat ja kilpailevat eri keinoin asukkaista, ja yrityksistä. Kunnan vetovoimaisuus, sekä turvallinen elin- ja toimintaympäristö edellyttävät laadukasta palvelutarjontaa, mikä puolestaan tarvitsee ammattitaitoiset tekijänsä. Siten kunnan vetovoimaa on rakennettava myös työntekijöiden silmissä. Maine tarvitsee perustakseen luottamusta rakentavia tekoja. Työnantajamaineen kannalta ydinasioita ovat johtaminen ja henkilöstöpolitiikka. (Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. 2010, 24.)

Työnantajamaine on maineen spesifimpi osa-alue, joka voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamaineeseen. Ulkoinen arvio työnantajamaineesta muodostuu esimerkiksi näkemyksistä kuinka organisaatiota johdetaan, tai miten potentiaaliset työnhakijat mieltävät työpaikan houkuttelevuuden. Organisaation sisältä katsottuna työnantajamaine on henkilöstön oma arvio organisaation maineesta, sekä siitä millainen sen haluttaisiin, tai sen tulisi heidän mielestään olla. Työnantajamaineen sisäiset, sekä ulkoiset arviot koskevat yleisesti organisaation kiinnostavuutta, vastuullisuutta sekä arvostusta. (Juholin 2008, 275.)

Sisäisen ja ulkoisen työnantajamaineen muodostumisissa on eroavaisuuksia. Sisäisen työnantajamaineeseen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen tapa kohdella työntekijöitään, sekä vastaanottaa uusia. Palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, sekä johtamiskulttuuri ovat asioita jotka leviävät nopeasti työntekijöiden kautta. Virallinen viestintä voi joidenkin tutkimusten mukaan heikentää työnantajamainetta, mikäli se on ristiriidassa epävirallisten kanavien kautta saadun tiedon kanssa. Organisaatio voi vaikuttaa ulkoiseen työnantajamaineeseen silloin, jos sen perusasiat ovat kunnossa. Työnantajamaine koostuu teoista, puheista, tapahtumista sekä kertomuksista. Tärkeä rooli työnantajakuvan rakentamisessa on myös viestinnällä, sillä se toimii organisaation ja sen sidosryhmien välisenä kanavana. (Juholin 2008, 277–283.)

Työnantajamaine vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen työpaikan etsijöiden ja vaihtajien keskuudessa. Maineen merkitys ei pääty rekrytointiin, vaan jatkuu työsuhteen ajan vaikuttaen sen päättymisen jälkeenkin. Hyvämaineisessa organisaatiossa työskennellyt voi ylpeillä vuosia, olleensa ihaillun työnantajan palveluksessa. Hyvät työnantaja-arvot tuovat organisaatiossa työskentelevälle lisäarvoa ja ylpeyden tunnetta, kun puolestaan epämääräiset, tai huonot arvot koetaan uhkana ja voivat saada työntekijöitä harkitsemaan työpaikanvaihtoa. Työnantajamaine voidaan kuvata jatkumona, jossa ansaittu hyvä maine luo tulevaisuudessa luottamusta niin kauan kuin mainearvot ovat positiivisia. (Juholin 2008, 278–279.)

Työnantajamaineen muodostumiseen vaikuttavat monet asiat, kuten muun muassa kulttuuri, aikakausi, sekä eri tahojen ja yksilöiden käsitykset hyvästä maineesta. Työnantajamaineen ulottuvuuksien määrittäminen on siten vaikeaa, mutta tähänastisen mainetutkimuksen sekä julkisen keskustelun perusteella voidaan esittää eräänlainen hypoteettinen malli, mikä hahmottelee hyvän työnantajan ominaisuuksia Kuvio 8. Kuvion vastakohtaiset ominaisuudet eivät kuitenkaan suoraan esitä huonomaineita työnantajaa, vaan edellä todetusti on huomioitava arvojen riippuvan paljon arvioijista, sekä tilanteesta. (Juholin 2008, 278–279.)



Kuvio 8: Työnantajamaineen ulottuvuuksia (Juholin 2008, 278–279.)

#### 4.4 Imago ja brändi

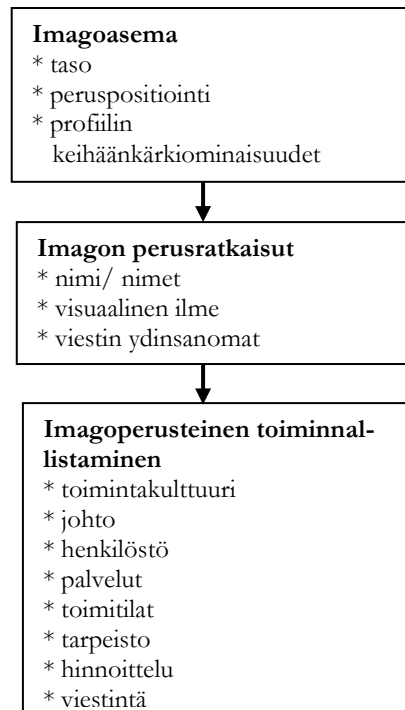
Imago voidaan määritellä henkilön, tai liikeyrityksen tietoisesti itsestään antamaksi kuvaksi. Karvosen (1997) mukaan imagon luoma kuva voi olla ulkoinen, visuaalinen ja viestinnällinen, mutta toisaalta taas ihmismielen sisäinen mielikuva. Tämän määritelmän mukaan imagoon liitetään kohteen, tapahtuman, tai henkilön lähettämien viestien havainnointia ja tulkin-  
taa. Siten syntyy tulkinnan kautta kohteesta subjektiivinen tietorakenne. Raunion ja Linnan-  
maan (2001) mukaan imago on käsitteenä hahmoton, ja sitä käytettävän paikan markkinoin-  
nin ja profiloinnin käsitteiden kanssa päällekkäin. Heidän määritelmänsä näkee imagon ra-  
kentamisen ja profiloinnin kehittämisen välineinä, joiden avulla vaikutetaan kohderyhmien  
mielikuviin. (Zimmerberg 2002, 15.)

Imago on tuttu käsite politiikasta. Koska suuret aatteet eivät ole enää politiikassa jakamassa  
mielipiteitä, reagoivat äänestäjät yhä enemmän kuvien ja uutisien henkilöistä välittämiin mie-  
likuviin. Mielikuvien hallinta, Impression management, on tuttu käsite myös yritysmaailmas-

sa tarkoittaen samanaikaisesti sekä yrityskuvan, että johtajan oman julkisen identiteetin rakentamista. (Pitkänen 2001, 62.)

Imagon rakentamien ei ole mikään konsulttien, tai mainostoimistojen tekemä nopea hokkuspokkustemppu, vaan sen rakentaminen on pitkäjänteinen ja laajavaikutteinen prosessi jota tehdään osana aluesuunnittelua ja -kehittämistä. Imagon rakentamisessa tarvitaan systemaattisuutta, taustatutkimuksia, resursseja, poliittista yhdenmukaisuutta sekä kaikkien toimijoiden sitouttamista. (Rainisto 2004, 16.)

Imagotyö on keskeistä markkinoinnissa. Toimivia imagoja ei synny, ne tehdään. Toimimattomia kyllä syntyy ihan itsestäänkin. Imagoa rakennetaan tietoisilla ratkaisuilla joiden avulla yritykselle sekä sen tarjonnalle rakennetaan vetovoimaa, minkä avulla on mahdollista menestyä. Usein ajatellaan imagon syntyvän toiminnan seurauksena. Vaikka toiminnalla on vaikutuksensa imagon muodostumiseen, tulisi kuitenkin nähdä imago yrityksessä päämääränä määriteltäessä markkinoinnin toimintaratkaisuja. Mikäli markkinoinnin tuotesisällöissä ja toimintaratkaisuissa ei ole mietitty imagon rakentamista, ei sen voida ottaa muodostuvan hyväksi. Imagon toimintasisältöihin vaikuttavat työsisällöt on havainnoitu kuviossa 9. Imagoratkaisuja suunniteltaessa on muistettava, että niiden tulee sopia arvomaailmaan ja arvostuksiin, jotta haluttu segmentti kiinnostuisi tarjonnasta. (Rope 2005, 53–54.)



Kuvio 9: Imagoperustainen liiketoimintatoteutus. (Rope 2005, 54.)

Rope ja Mether jakavat myös imagon sisäiseen ja ulkoiseen imagoon. Sisäisen imagon muodostavat henkilöstön käsitykset, sekä ulkoisen imagon puolestaan ulkopuolisten sidosryhmien käsitykset. Imagon eri puolet vaikuttaa toisiinsa, esimerkiksi työntekijän kohdatessa asiakkaan, siten myös sisäisen imagon kehittyminen ja olemassaolo ovat huomioitava. Sisäisen imagon voidaan katsoa myös toimivan ulkoisen imagon perustana. (Kuokkanen 2008, 21.)

Sisäinen ja ulkoinen imago vaikuttavat toisiinsa. Henkilöstön viihtyvyyteen, työmotivaatioon, sekä päätöksentekoon vaikuttaa heidän oman työnantajamielikuvansa lisäksi myös se, millaisen kuvan työnantajastaan he olettavat ulkopuolisilla olevan. Tärkeän osan henkilöstön itsearvostuksesta muodostaa sisäinen imago, joka voi olla omaan työnantajaan liitettävänä lisäarvona joko positiivinen, tai negatiivinen arvo. Lisäarvoa tuo se, mitä työntekijä ajattelee itsestään, koska työskentelee juuri kyseisessä paikassa, sekä mitä hän olettaa muiden ajattelevan itsestään työskennellessään työnantajansa palveluksessa. (Kuokkanen 2008, 22.)

Brändi on suomennettuna merkkituote. Alun perin englanninkielisellä termillä on tarkoitettu karjatiloilta karjaan tehtävää poltto-, eli omistusmerkkiä. Yksi brändin määritelmä on sanoa sen muodostuvan kaikista kuluttajan, tai jonkin sidosryhmän negatiivisista tai positiivisista vaikutelmista tuotteesta, jakelukanavasta, tai tuotteen takana olevasta henkilökunnasta ja viestinnästä. Brändi voi olla mikä tahansa yritys, organisaatio, tuote tai henkilö. Keskeistä on, että se on riittävän tunnettu halutussa kohderyhmässä. Tunnettavuutta saavutetaan erottuvuustekijöillä ja elämyksillä. Brändin kehittämisessä on keskeistä organisaation ytimen esiintuominen ja vahvistaminen, kyse ei ole ”kakun kuorruttamisesta”. (Pitkänen 2001, 25.)

Aula ja Heinonen (2002) määrittelevät brändin tuotemerkkiin perustuvaksi mielikuvaksi tuotteesta kuluttajien keskuudessa. Brändi luodaan ensisijassa mainonnan ja markkinointiviestinnän keinoin. Sen arvo lasketaan etupäässä yrityksen näkökulmasta käsin, ei sidosryhmien pääomana, kuten usein ajatellaan. (Aula & Heinonen 2002, 60–61.) Englantilainen konsultti Basil Towersin mukaan yritysbrändi on yksinkertaisesti määriteltynä organisaation aineellisten, ja aineettomien tekijöiden summa, siis yrityksen visio, tuotteet ja palvelut, markkina-asema, maine, käyttäytyminen ja arvot. (Aula & Heinonen 2002, 58.)

Brändin arvo muodostuu nimen tai logon tunnettuudesta, asiakkaiden merkkioskollisuudesta, brändin mukanaan tuomasta laadun tunteesta, sekä brändiin liitetyistä mielikuvista. Brändiä voidaan pitää eräänlaisena yhteenvetona tuotteen tai palvelun sisällöstä, tai identiteetistä.

Onnistunut ja tunnettu brändi luo tuotteelle lisäarvoa, ja vahvistaa käyttäjänsä identiteettiä. (Mediaopas 2011.)

Tärkeimmät tässä työssä käytettävät käsitteet ovat työnantajakuva, mielikuva ja maine. Työnantajakuvan määritelmänä tässä työssä käytetään Surakan 2009 määritelmää ”Hyvä työnantajakuva perustuu hyvään toimintaan työnantajana, sekä pitkäjänteisesti suunniteltuun viestintään, mielikuvaa ei voida rakentaa irrallisilla imagokampanjoilla. Hyvällä työnantajakuvalla on suora korrelaatio organisaation kykyyn rekrytoida sekä sitouttaa työntekijöitä”. Surakan viiden kohdan määritelmää työnantajakuvaan liittyvistä tekijöistä käytetään myös tutkimuslomakkeen runkona.

Mielikuvan määritelmä pohjautuu Karvosen 2003 määrittelyyn ”Yksinkertaisessa mielikuvan muodostumisen perusasetelmassa on läsnä kaksi osapuolta: se josta kuva tai käsitys muodostetaan ja se jolle kuva muodistuu. Nämä osapuolet kohtaavat jossain suhteessa tai ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa jollakin tapaa, niin että henkilö saa informaatiota havaintonsa pohjaksi ja mielikuvia muodostuu.”.

Maineen määritelmänä on Aulan ja Heinosen 2002, ”Maine muodostuu yrityksestä sidosryhmissä kerrottavista tarinoista, joiden rakentumiseen vaikuttavat sidosryhmien kokemukset yrityksen toiminnasta, tuotteista tai palveluista, sekä julkisuudessa yrityksestä rakentuvat mielikuvat. Maine syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien kohtaamisesta joko suorasti tai välillisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa”.

## 5 KYSELYLOMAKKEEN AIHEALUEET

Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin Surakan määritelmiin hyvän työnantajan toiminnasta. Kysymykset muodostettiin viiden aihealueen ympärille.

### 5.1 Myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen

Työyhteisön hyvä työilmapiiri antaa työntekijöille voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen, sekä niiden voittamiseen. Työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita, tukevat yksilön menestymistä työnteossa. Samoin vaikuttavat myös yhdessä tekeminen ja oppiminen. Kuulluksi tuleminen, sekä asioihin vaikutusmahdollisuudet ovat ihmisille tärkeitä myös työssä. (Järvinen 2009, 61.)

Toimiva, terve ja kehittyvä työyhteisö on sellainen, jossa yhteistyö puhaltaa yhteen hiileen ja jokaisella on hyvä tehdä töitä. Tähän tarvitaan ammatillisuutta ja kunnossa olevat työpaikan peruspilarit. Kun työpaikalla toimitaan ensisijaisesti työrooleista käsin, ja huolehditaan jatkuvasti työn tekemisen puitteista, työt sujuvat ja ihmiset tulevat toimeen keskenään. Näin toimien myös työilmapiiri pysyy hyvänä. Avain työyhteisön, ja sen jäsenten kehittymiseen, on toiminnan säännöllinen arvioiminen, kuten esimerkiksi palaverit ja kehityskeskustelut. Tarvitaan myös rohkeutta kyseenalaistaa asioita, sekä kykyä palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen. (Järvinen 2009, 79.)

Lähes mitätön vastoinkäyminen työssä voi pilata hyvän työvireen pitkäksi aikaa. Työpaikoilla ei riittävästi ymmärretä sitä, miten pienetkin työhön liittyvät ongelmat voivat harmittaa henkilöstöä ja vaarantaa hyvän työilmapiirin. Tämä on usein havaittavissa työyhteisön kehittämishankkeissa, kun hämmästellään sitä, miten vähäpätöisiltä tuntuvat asiat voivat olla tyytymättömyyden taustalla. Pieniinkin työtä haittaaviin tekijöihin tulisi siten päästä puuttumaan nopeasti, koska juuri ne vaarantavat työn sujuvuuden ja hallinnan tunteen. (Järvinen 2009, 40.)

Avoin tiedonkulku on peruspilari. Ihmiset toivovat että työpaikalla ja omassa työyhteisössä toimittaisiin avoimesti. Mitä avoimuus -käsitteellä tarkoitetaan voi olla epäselvää, ja siitä voi olla työyhteisön jäsenillä hyvinkin erilaisia käsityksiä. Työyhteisön toimintaa voidaan toden-



näköisesti luonnehtia avoimeksi, mikäli siinä toteutuvat seuraavat neljä näkökohtaa: Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Puhutaan niiden kanssa joita asiat koskevat. Puhutaan rakentavasti. Varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. (Järvinen 2009, 97–99.)

Sisäisen viestinnän aihealueita ovat koko organisaatiota käsittävät asiat, oman tiimin tai yksikön asiat, sekä omaan työhön liittyvät asiat. Jokaisessa alaryhmässä on useita alaryhmiä. Viestinnän rakenteen selvittäminen helpottaa ymmärtämän tiedonetsinnän logiikkaa, eli mistä lähteistä tai kanavista tietoa etsitään. Viestintä on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin organisaation viestinnän järjestelyt on suunniteltu. Voi olla, että omaa työtä koskevat asiat kysytään ensisijaisesti lähimmältä esimieheltä, yhteisön tietoja etsitään intranetistä, ja puolestaan tulevaisuuden suunnitelmat voidaan haluta kuulla johdolta. Voidaan luulla viestintäkanavien runsauden tehostavan viestintää, ja lisäävän viestintätyytyväisyyttä. Kuitenkin kiireisessä työelämässä on olennaisen tiedon helppo saatavuus arvo sinänsä. (Juholin 2006, 160–161.)

## 5.2 Työntekijöitä voimavarana arvostava esimiestyö

Oikeudenmukainen kohtelu liittyy toimintatapoihin päätöksentekoprosesseissa, sekä esimies-alais-suhteessa. Oikeudenmukainen toiminta päätöksenteossa on johdonmukaista, ottaa kaikkien osapuolten mielipiteet huomioon, on tarkkaa ja täsmällistä, sekä noudattaa eettisyyden periaatteita. Päätöksiin ei silloin sallita vaikuttaa ennakkoluulojen tai asenteiden, vaan käsiteltävästä asiasta kerätään tarpeeksi tietoa päätöksentekoa varten. Päätöksiä tehdessä noudatetaan sovittuja menettelyjä, ja annetaan kaikille mahdollisuus asioiden oikaisemiseen, kyseenalaistamiseen sekä korjaamiseen. Työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua esimies-alaisuudessa kuvaa muun muassa se, ottaako esimies alaisen näkökulman huomioon, onko käytös kohteliasta ja huomaavaista, onko vuorovaikutus rehellistä sekä pystyykö hän ohittamaan henkilökohtaiset ennakkoluulonsa ja asenteensa. Epäoikeudellinen kohtelu on työntekijälle riski hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden näkökulmista. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 69.)

Työstä ja toiminnasta halutaan saada palautetta, eikä tässä suhteessa johtaja eroa päälliköstä, työnjohtajasta, tai harjoittelijasta. Palaute liittyy omaan työhön, sekä yksiköiden ja koko organisaation tapaan tehdä työtä. Palautteen antaminen ja saaminen ovat olennaisia osia työtyytyväisyyden muodostumiseen, vaikuttavat myös työhyvinvointiin ja työpaikan ilmapiiriin. Pa-

lautteen antaminen tulee olla kiinteä osa työkulttuuria, ja se täytyy nähdä yksilöiden sekä koko yhteisön kehittämisen keinona. (Juholin 2006, 168.)

Käytännön tasolla pohdittavia asioita ovat muun muassa se, että annetaanko palaute muiden läsnä ollessa vai kahden kesken esimiehen kanssa, annetaanko palaute työprosessin aikana vai sen jälkeen, onko palautteen antaminen systemaattista vai aina kulloisenkin tilanteen mukaisesti annettavaa. Pelkkä myönteinen palaute ei ole pidemmän päälle uskottavaa, eli on uskallettava antaa kielteistäkin palautetta. Huomioitavia asioita palautteen antamisessa ja saamisessa on, että myönteistä palautetta annettava kerralla enemmän kuin kielteistä, palaute olisi annettava mahdollisimman pian suorituksen jälkeen, kielteinen palaute annettava rakentavasti, palautetta annettaessa myös pyydetään palautetta, oltava johdonmukaista aiemman palautteen kanssa, oikeudenmukaista, sekä kielteinen palaute henkilötasolla ja henkilökohtaisesti, sekä myönteinen henkilökohtainen palaute harkinnan mukaan myös ryhmä- tai yhteisötasolla. (Juholin 2006, 168.)

Työsopimuslaki takaa tasapuolisen toiminnan työelämässä. Laki velvoittaa esimiehen kohtelemaan henkilöstöään tasapuolisesti muun muassa iän, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautumisen, uskonnon tai poliittisen suuntautumisen vuoksi. Esimiehen tulee työnantajan edustajana noudattaa työlakeja ja työehtosopimuksia. (Helsilä 2002, 14–15). Esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen. Hyvä johtaminen ei ole käskytystä, eikä vapaata itseohjautuvuutta. Ratkaisu hyvään johtamiseen on haettava työyhteisön olemassaolon tarkoituksesta, tehtävänä esimiehellä on organisaation perustehtävän toteuttamisen edistäminen. (Järvinen 2009, 59.)

Keskeisenä tehtävänä esimiehellä on ohjata työyhteisön toimintaa organisaation strategian mukaisesti, seurata työtilannetta ja työn jakoa, sekä huolehtia että järjestelyt ovat selkeät. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten aikana esimiehen tehtävä on määritellä miten käytössä olevat voimavarat jaetaan ja suunnataan. (Järvinen 2009, 41). Esimiehen on asetettava yksilölle ja ryhmälle selkeät, sekä ymmärrettävät tehtävät ja pelisäännöt, joilla voidaan toimintaa ohjata. Esimies ei siten johda yksittäisten neuvojen ja ohjeiden kautta, vaan yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden, ja toimintatapojen kautta. Tärkeää on seurata, että toimintamalleja noudatetaan, ja työnjako on tasapuolista. Edellytyksenä seurannalle on, että esimies on riittävän lähellä sekä helposti lähestyttävä, mikä mahdollistaa myös nopean puuttumisen ongelmatilanteisiin. (Järvinen 2009, 65–66.)

### 5.3 Yksilön kehitysmahdollisuudet

Työelämä ei ole tasaista rutiinien suorittamista, vaan jokainen organisaatio on monimutkainen kokonaisuus erilaisia työnkuvia ja asiantuntijoita, joiden avulla organisaation tulisi päästä tehokkaaseen toimintaan ja parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Organisaation jäsenten osaamista tulee pystyä hyödyntämään niin hyvin kuin mahdollista, mikä käsittää myös sen kehittämisen sillä tavoin, että se palvelee sekä työntekijää itseään (erilaiset taidot ja lahjakkuudet), että organisaatiota (tarve tietynlaiselle työntekijöiden muodostaman osaamisen kokonaisuudelle ja laadukkaalle toiminnalle). (Belbin 1997, 81–82.)

Mikäli organisaatiolle osaaminen on kilpailukysymys, on esimiehen tärkein tehtävä rakentaa organisaatio sellaiseksi, jossa oppimisen edellytykset ovat kunnossa. Tärkeää oppivalle organisaatiolle on tiimimäinen työskentely, sekä systemaattinen ajattelu, eli sen tunnustaminen että kaikki vaikuttaa toisiinsa. Systemaattisella ajattelulla tarkoitetaan sitä että organisaation arvot uudelleen määriteltäessä ne vaikuttavat organisaation tehtävärooleihin, sekä sinänsä organisaatioon. Uudistuneet tehtäväroolit muuttavat organisaatiota, mikä vaikuttaa myös siihen, miten sitä johdetaan, ja millaisia henkilöitä siellä työskentelee, sekä miten motivoituneita ja sitoutuneita he ovat. (Helsilä 2002, 82.)

Pitkään oli vallalla ajattelu, että koulutuksesta huolehtii yhteiskunta. Vastuuta sanottiin lisäksi olevan yrityksillä, mikä näkyi esimerkiksi keskusteluina siitä, paljonko oppimiseen menevältä ajalta maksetaan ja onko oppimiseen mahdollista käyttää vapaa-aikaa. Nyt ymmärretään osaamisen kehittämisen olevan monen vastuulla siten, että jokainen kantaa vastuuta siitä, että hänen pätevyytensä on ajan tasainen sekä säilyttää kyvyn oppia tehokkaasti. Työnantajan tulisi mahdollistaa työntekijöille osaamisen kehittäminen työssä, sekä työpaikan ulkopuolella. Osaamista voidaan kehittää muun muassa erilaisissa koulutustapahtumissa, tai koulutusohjelmissa joihin henkilöstö voi osallistua. (Helsilä 2002, 82.)

Yrityksille on yhä tärkeämpää että heidän työntekijänsä kehittävät osaamistaan. Itse asiassa yrityksen menestymisen keskeisiä tekijöitä on se, miten pystytään kehittämään osaamista kilpailijoita nopeammin. Osaamisen palkitsemiseen on monia tapoja. Palkitsemisen perustaksi voidaan ottaa esimerkiksi se, että eri koulutuksen saaneet saavat samasta työstä palkkaa. Silloin halutaan maksaa henkilön potentiaalista, eli nykyisessä työssä voisi pärjätä vähemmällä koulutuksella, mutta ajatellen tulevia tarpeita hankitaan koulutetumpia ihmisiä. Mikäli osaamistekijät otetaan myös vaativuustekijäksi, edellyttää se osaamisen tarkkaa määrittelyä, sekä

riittävän usein tehtävää osaamisen kontrollointia. Ei pidä palkita tutkinnon suorittamisesta, vaan siitä, että tutkinnon suoritettua pystytään parempiin suorituksiin. Jos yritys esimerkiksi maksaa lisää epämukavissa olosuhteissa työskentelystä, viestitetään palkitsemisella jossain määrin sitä, mikä yrityksessä on lisäpalkitsemisen arvoista. Tärkeämpää saattaisi olla viestittää koko henkilöstölle myös palkitsemisjärjestelmän kautta osaamisen tärkeydestä. Raha on kuitenkin valitettavasti yrityselämässä kuten yhteiskunnassakin monen arvon mitta, joten sillä voisi arvostaa myös opintoja. (Helsilä 2002, 77).

#### 5.4 Palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus

Palkkausjärjestelmää ei voida pitää yksinkertaisesti palkan maksamisena, tai muina rahanarvoisten etuuksien myöntämisenä korvaukseksi tehdystä työstä. Oikein suunniteltuna ja toteutettuna organisaation palkkausjärjestelmä on tavoitteellinen järjestelmä, jolla ohjataan henkilöä keskeisissä onnistumistekijöissä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 9.) Toimiva palkkausjärjestelmä on tasa-arvoinen, huomioi työntekijän osaamisen ja työn vaativuuden rahallisesti, mutta myös saa henkilöstön sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja kokemaan työnsä mielekkäämmäksi. Toisaalta organisaation palkkausjärjestelmä tulee myös pitää kilpailukykyisenä, jolloin työntekijät todennäköisemmin eivät siirry muihin organisaatioihin palkkaehtoihin liittyvistä syistä. (Poels 1997, 134.)

Toimiva palkkapolitiikka sisältää työn vaativuuden arvioinnin. Henkilöstön palkkaus myös kehittyy sitä mukaa, kun sen osaaminen ja kokemus karttuvat. Samanaikaisesti henkilöstö myös luonnollisella tavalla ohjautuu toimimaan, ja kehittämään osaamistaan siten, että yrityksen tulevaisuus varmistuu. (Poels 1997, 139–143.)

Palkitsemisessa tärkeintä on rakentaa johtamisideologian mukainen kokonaisuus, joka huomioi yrityksen vision, mission, strategiat ja arvot. Näin saadaan johtamista ja organisaation menestymistä tukeva, sekä henkilöstöä kannustava palkitsemisen järjestelmä. Henkilöstö haluaa että heidän työtään arvostetaan, ja vaativimmasta tehtävistä saadaan enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativista. Usea haluaa myös tiedoista, taidoista ja osaamisesta palkittavan. Siksi yksi osa palkasta yleensä koostuu joko henkilön, tai ryhmän suorituksesta. (Colliander, ym. 2009, 69.)

## 5.5 Mahdollisuus vaikuttaa asioihin

Työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen vaikuttavat useat asiat, joista yksi on vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhönsä, tai laajemmin työyhteisöä koskeviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet saavat työntekijät kokemaan vastuuta työstään. Tarpeet vaikuttamisen mahdollisuuksiin työssä ovat yksilöllisiä: toiset tarvitsevat motivaationsa säilyttämiseen haasteita ja työlle omistautumisen, sekä vaikuttamisen mahdollisuuksia, kun osalle riittää rutiininomainen ja ohjatumpi työ. Työntekijöiden ja heidän tarpeensa myös vaikutus mahdollisuuksien kautta on oleellista huomioida, jotta päästään työssä parhaaseen lopputulokseen. Vaikuttaminen lisää myös työtyytyväisyyttä. (Spector 1997, 30–44.)

Työajoista voidaan saada järkevällä hoidolla yritykselle kilpailuetua. Ne ovat yrityksessä sekä strategisia, että operatiivisia asioita. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 68.) Epäsäännölliset työajat yleistyvät, mikä toisaalta vaatii yksilöltä joustoa, mutta samanaikaisesti työnantajat voivat tarjota erilaisia työaika mahdollisuuksia erilaisiin tarpeisiin (Spector 1997, 45–46.) Erityisesti perheelliset henkilöt arvostavat työajoissa joustojen ja järjestelyjen mahdollisuuksia. Osansa työntekijän ajasta voivat vaatia työmatkaliikenne, lastenhoidon järjestelyt perhe-elämän vaatimukset, sekä yksityisasioiden hoitaminen. Myös vanhemmat työntekijät arvostavat yhä useammin mahdollisuuksia erilaisiin työajan järjestelyihin. He eivät ole niin riippuvaisia palkasta, joten voivat ottaa aikaa esimerkiksi harrastuksiin työaikaa vähentämällä. (Colliander ym. 2009, 67.)

Myös uupumisoireet voivat saada henkilön hakemaan lyhyempiä työpäiviä, joustavia työaikoja tai jopa osa-aikaeläkettä. Oman työajan säätelymahdollisuus on keskeisiä tekijöitä, joilla vähennetään työperäistä stressiä. Muistettava on kuitenkin, että erilaisten työaikojen sopivuus eri henkilöille poikkeaa kovasti tavanomaisesta mallista, ja toisaalta yksilölliset erot voivat olla merkittäviä. (Helsilä 2002, 115.) Yhteiskunnassa arvostetaan paljon työsuhteen pysyvyyttä, mutta usein tärkeämpänä pidetään mahdollisuutta joustaviin työaikajärjestelyihin (Colliander ym. 2009, 68.)

Työaika-asioihin paneutuminen on yritykselle tärkeää asiakkaiden vuoksi, mutta myös muista kilpailusyistä. Kuluttajat ovat kaupunkimaisessa elämässä tottuneet saamaan palveluita ja tuotteita lähes milloin vain. Asiakasyritykset todennäköisesti järjestänyt toimintansa siten, ettei toimituksiin tule viiveitä. Kilpailuvalti voi olla myös joustavuus vastata asiakkaan yllättäviin tarpeisiin. Organisaation on kyettävä toimimaan hiljaisten ajankohtien ohella ruuhka-

huipuissa toiminnassaan. Käytännön kokemusten mukaan esteinä työaikajärjestelmien jous-toille ovat muun muassa esimiesten ja alaisten tavat ja tottumukset, järjestelyiden etujen ja haittojen väheksyminen, sekä tottumattomuus kohdata muutoksia. Työaikoihin liittyvissä normeissa ei ole esimerkiksi työaikojen porrastamisesta, osa-aikatyöstä erimittaisena tai liukuvasta työajasta, mutta niitä voidaan järjestellä yrityksessä itsenäisesti. (Helsilä 2002, 116–117.)

Työssä oppimien, uusien haasteiden saaminen ja mahdollisuus kehittyä omalla alallaan, ovat yhä useammalle tärkeitä. Myös arvostuksen ja palautteen saaminen koetaan tärkeäksi, mutta niiden antamisen suhteen on vielä paljon tehtävää. Palautteen antaminen ei ole perinteisesti suomalaisen esimiehen vahvinta aluetta, mutta ihmiset haluavat saada tavoitteiden määrittämisen jälkeen tietoa siitä, miten ovat onnistuneet ne täyttämään. Kokeneet ja koulutetut työntekijät arvostavat sitä, että voivat vaikuttaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin tuomalla osaamisensa ja panoksensa mukaan yrityksen kehittämiseen. (Colliander ym. 2009, 68.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

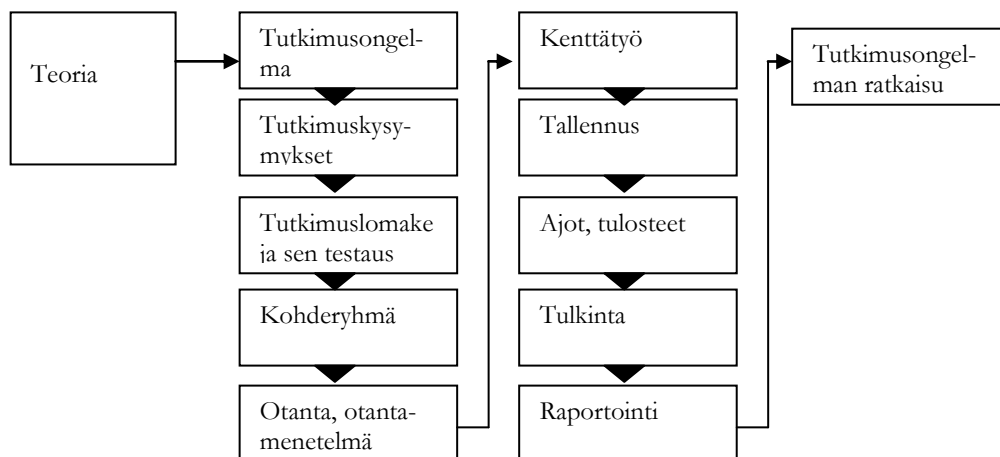
Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Näistä käytetään myös nimityksiä määrällinen ja laadullinen tutkimus. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molempia voidaan hyödyntää samassakin tutkimuksessa, ja ne voivat täydentää toisiaan. Niiden avulla voidaan tutkia samaa asiaa eri lähtökohdista. Pääpiirteittäin voidaan sanoa, että kvantitatiivista menetelmää käytetään numeerisesti tilastollisen analyysin avulla käsiteltäviin tutkimuksiin, ja kvantitatiivista käsiteltäessä asioiden merkityksiä. Lähtökohtana kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että asioita voidaan tutkia ja mitata numeerisessa muodossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiöille haetaan taustoja ja selityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–137.)

### 6.1 Määrällinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on tilastotieteen sääntöjen mukaan tarkasti vaihe vaiheelta etenevää tutkimusta. Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelmasta, joka muutetaan tutkimuskysymyksiksi joilla kerätään aineisto ongelman ratkaisuksi. (Kananen, 2010, 74.) Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta jossa käsitellään lukuja, sekä niiden välisiä suhteita. Edellytyksenä on ilmiön tunteminen siten, että esimerkiksi ilmiön ominaisuuksien määriä voidaan laskea. Määrällisten tutkimusten laskuoperaatioiden mahdollistamiseksi täytyy tietää mitä lasketaan, eli laskemisen kohde. (Kananen 2010, 77–78.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat tutkimuksen validiteetti (pätevyys), reliabiliteetti (luotettavuus), objektiivisuus (puolueettomuus), tehokkuus, taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus, sekä sopiva aikataulutus. Tutkimuksen on mitattava sitä, mitä on tarkoitus selvittää, sekä sillä on oltava määritetty ja täsmällinen tavoite. Validiteetin saavuttamiseksi tärkeitä ovat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen, sekä korkea vastausprosentti. Tuloksia raportoidessa on huolehdittava siitä, ettei vastaajien yksityisyyttä vaaranneta. Jotta tutkimuksen tuloksista saataisiin relevanttia, uutta tietoa, on aihe suunnattava tärkeiksi koettuihin ongelma-alueisiin ja valittava oikea tutkimusmenetelmä. Erilaisilla aineiston keräämis- ja käsittelymenetelmillä saadaan samastakin kohteesta erilaista tietoa. (Heikkilä 2008, 29–32.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen perustana on muuttujakäsite. Muuttujakäsite on ymmärrettävä oikein, ettei tutkimuksessa tuoteta virheellistä tietoa ja tutkimus- ja analysointivaiheet sujuvat ongelmitta. (Kananen 2010, 77–78.) Muuttuja on ominaisuus jossa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, kuten tekijän/käsitteen/asian nimi, jolla puolestaan voi olla useampia ominaisuuksia. Muuttujat jaetaan laadullisiin (esimerkiksi sukupuoli ja silmien väri,) sekä määrällisiin muuttujiin (esimerkiksi ikä, paino ja pituus). Muuttujien ominaisuuksista riippuen niitä voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Mittauksen tasosta riippuen käytetään mitta-asteikoina nominaali- (luokittelu), ordinaali- (järjestys), intervalli- (välimatka) ja suhdeasteikkoa. Muuttujan-ajattelun avulla Esaiassonin mukaan muun muassa. täsmennetään tutkittavaa ilmiötä, pidetään analyysissä erillään eri käsitteet ja ilmiöt, pidetään mielessä mitä selitetään, täsmennetään käsitteiden ja ilmiöiden välisiä suhteita sekä helpotetaan suunnittelemaan ja toteuttamaan aineiston keruuta (Kuvio 10). (Kananen 2010,79- 82.)



Kuvio 10: Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaavio. (Kananen 2010, 74).

## 6.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimuksella, tarkoitetaan erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä. Koska kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole juuri sille määriteltyä omaa teoriaa tai paradigmaa, eikä täysin omia metodeja, on sitä vaikea



määritellä selkeästi. Silverman (1993) määritelmän mukaan teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä. (Metsämuuronen 2008, 9.) Kvalitatiivinen tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista, tai visuaalista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään selkeämmin vaiheittain, kuin mitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Ensin kerätään aineisto, se muokataan tilastollisen käsittelyn edellyttämään muotoon joka sitten voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin. Aineisto on kvalitatiivisessa tutkimuksessa selkeästi rajattu. Sitä ei yleensä voida enää täydentää uusilla havainnoilla, tai muuttujilla havaintomatriisin muodostamisen jälkeen. (Uusitalo 2001, 79–80.)

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin kun ollaan kiinnostuneista tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tietyissä tapahtumissa olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, tai tietoa halutaan saada syy-seuraussuhteista joi-  
ta ei voida tutkia kokeen avulla. Kvalitatiivisessa keskeisinä metodologiassa käytettävät menet-  
odit ovat havainnoiminen, testianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen 2008, 14.)

### 6.3 Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen

Tilanteen mukaan voidaan opinnäytetyössä yhdistellä mukaan erilaisia tutkimusotteita, sekä menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus nähdään usein kvalitatiivisen tutkimuksen jatkotutkimuksena, jolloin laadullinen tutkimus toimii eräänlaisena esitutkimuksena. Laadullinen tutkimus käy ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä. Työssä voi olla alussa laadullinen osio, jossa ilmiötä selvitetään, jonka jälkeen esim. tehdään määrällisen tutkimuksen kyselylomake. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeessa on avoin (kvalitatiivinen) kysymys, minkä vastaukset muutetaan ja luokitellaan kvantitatiivisiksi, jolloin ne voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin. Tutkimuksessa voi myös tulla esille tekijöitä joihin ei kvantitatiivisella tutkimuksella saada tarkkaa tietoa. Käytännössä esimerkiksi haastattelun tuloksena tulee esille asioita, joita ei ole osattu ottaa huomioon kyselyä laadittaessa. (Kananen 2010, 133.)

Kvantitatiivinen tutkimus tuo esille asian määrällisen esiintymisen kohderyhmässä, ja laadullinen tuo esille mahdollisia tekijöitä, mutta ei kerro volyymeista. Molempia tutkimusotteita käytetään käytännön työelämässä. Liike-elämässä on suurempi painoarvo kvantitatiivisella tutkimuksella, koska liike-elämä pyörii lukujen ympärillä. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan vastauksia esimerkiksi uusien tuotteiden ja ratkaisujen kehittämiseen, kun kvantitatiivi-

sella saadaan olemassa olevien tuotteiden tutkimusongelmiin. Tutkimusotteen valinta tulee lähteä tutkimusilmiöstä ja -ongelmasta. (Kananen 2010, 133–134.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä ei ole useiden oppikirjojen mukaan syytä tehdä joko-tai valintaa, vaan voidaan puhua jatkumosta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian välillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää perinteisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen luettavia menetelmiä. Eroja tutkimusotteiden välillä on sen verran paljon, että tutkimuskohteen mukaan on valittava päämetodologiaksi jompikumpi. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havainnointi on alustavaa työtä, kun puolestaan kvalitatiivisessa se on perustava tekniikka toisen kulttuurin ymmärtämiseen. Testianalyysi pohjautuu kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asettamisen kategorioiden laskemiselle, kun puolestaan kvalitatiivisessa testianalyysiä käytetään pyrittäessä ymmärtämään kulttuurin jäsenien käyttämiä kategorioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on strukturoitujen kysymysten esittämistä satunnaisesti valikoidulle joukolle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu suoritetaan pääasiallisesti avoimin kysymyksin, sekä vastaajana valitut yksilöt tai ryhmä. Litterointia käytetään harvoin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kun kvalitatiivisessa sitä käytetään siihen, että voidaan ymmärtää se kuinka tutkimukseen osallistuneet organisoivat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2008, 14.)

#### 6.4 Otanta

Otanta on menetelmä, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Otos koostuu havaintoyksiköistä, eli niistä tilastoyksiköistä joista tietoa halutaan, kuten esimerkiksi henkilö tai tuote. Otos on tutkimuksen kohderyhmän perusjoukon osa, jolla voidaan saada koko kohderyhmästä kokonaiskuva. Otantamenetelmiä ovat: kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväs- eli klusteriotanta. Suurissa tutkimusaineistoissa otantamenetelmät ovat suosittuja, koska niillä saadaan säästöjä tutkimuksen kustannuksiin. Perusjoukon koko vaikuttaa siihen, käytetäänkö kokonaisotantaa vai edustavaa otosta. (Vilka 2007, 52.)

Otantatutkimusta käytetään kun tutkimuksen perusjoukko on suuri. Tulosten luotettavuuden takaamiseksi otoksen tulee olla pienoiskuva perusjoukosta. Otoksen edustavuus tarkoittaa sitä, että valitussa otoksessa on samoja ominaisuuksia, ja samassa mittasuhteessa kuin perusjoukossa. Siten varmistetaan että arvioitaessa, eli estimoitaessa otoksesta laskettujen tunnuslukujen avulla perusjoukon vastaavia suureita, päästään mahdollisimman lähelle perusjoukon arvoja. Mikäli otoskoko on hyvin pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Etenkin kyselytutkimuksissa kannattaa otantaa suunniteltaessa huomioida joskus suureksikin nouseva poistuma, eli kato (nonresponse), jolla tarkoitetaan palauttamatta jääneiden kyselylomakkeiden määrää. (Heikkilä 2008, 30–34.)

Perusjoukon määrittämisen jälkeen selvitetään, onko siitä olemassa kattavaa rekisteriä, jonka tietoja voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Vaikka perusjoukko pystyttäisiin määrittelemään tarkoin, on kaikkien yksiköiden tavoitettavuus käytännössä mahdotonta. Siksi puhutaankin erikseen kohdeperusjoukosta (target population), johon kuuluvat kaikki kiinnostuksen kohteena olevat, sekä kehikkoperusjoukosta (frame population), johon kuuluvat kaikki ne yksilöt jotka voidaan käytännössä tavoittaa. Mikäli kehikkoperusjoukosta puuttuu yksiköitä, siinä esiintyy alipeittoa (undercoverage), mutta siinä voi myös esiintyä ylipeittoa (overcoverage), mikäli siinä on mukana kohdeperusjoukkoon kuulumattomia yksiköitä. (Heikkilä 2008, 34–35.)

Kokonaisotannassa tutkimuksessa mukana on koko perusjoukko. Siten se ei ole varsinaisesti otantamenetelmä. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä jos tutkimukseen tulisi yli puolet perusjoukosta. Sitä kannattaa harkita myös, mikäli yksi kolmasosa perusjoukosta olisi otoksessa. (Vilka 2007, 52.)

## 6.5 Kyselytutkimus ja -lomake

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään muun muassa tutkimus- eli kyselylomaketta. Kyselylomakkeen laatiminen edellyttää selvää, olemassa olevista saatua sekä ymmärrettyä tietoa tutkitavasta ilmiöstä. Kyselylomake on väline, millä aineisto kerätään ilmiön piiriin kuuluvilta eli kohderyhmältä, ja sen tulee mitata oikein asioista yksiselitteisesti kattaen koko tutkimusongelman. Kyselylomake koostuu kysymyksistä, joilla kerätään yksityiskohtaista numeraalista tietoa. Se on testattava ennen varsinaista tutkimuksen tekemistä, sillä tiedonkeruuvaiheen jälkeen sitä on mahdotonta korjata. (Kananen 2010, 74.)

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Se on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-terminä tarkoittaa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti, sekä otos koostuu kohdehenkilöistä tai tietystä perusjoukosta. Standardoidulla kyselyllä tarkoitetaan, että samaa asiaa kysytään kaikilta vastaajalta täsmälleen samalla tavalla, kuten esimerkiksi mikä koulutus vastaajalla on. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195.)

Kysymykset voivat olla valmiilla vastausvaihtoehdoilla olevia strukturoituja tai sitten avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia, jolloin sitä voidaan käyttää ideoiden tai ajatusten tuottamiseen, kuten esimerkiksi mitä tuo mieleen sana Hippo. Avoin kysymys voi olla myös suunnattu tai rajattu. Avointen kysymysten käsittely on vaikeaa, mutta ne toisaalta voivat tuottaa sellaista tietoa, jota ei strukturoidulla kysymyksellä voida saada. Huonosti rajattu kysymys voi tuottaa tutkimusongelman kannalta hyödyttömiä vastauksia. Strukturoiduissa kysymyksissä on valmiiksi laaditut vastausvaihtoehdot, ja niiden käsittely on helppoa valmiiksi numeroitujen vastausvaihtoehtojen takia. Strukturoituja kysymyksiä ovat vaihtoehtokysymykset, sekä asteikkokysymykset. (Kananen 2008, 25–26.)

Kyselytutkimuksen etuina voidaan pitää muun muassa sitä, että sillä on mahdollista saada laaja tutkimusaineisto, siihen voidaan saada paljon henkilöitä, sekä voidaan kysyä monia asioita. Tutkimusmenetelmänä se on tehokas, sekä kustannuksiltaan ja aikataulutukseltaan melko tarkasti arvioitavissa. Heikkouksina kyselytutkimuksilla voi olla että aineistoa voidaan pitää pinnallisena, ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoina voidaan pitää myös esimerkiksi sitä, että ei voida tietää miten vakavissaan vastaajat ovat olleet, ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita, tai vastaamattomien kyselyiden kato voi olla korkea. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195.)

Kysymykset ovat tutkimukset tiedonkeruumenetelmiä, ja niistä riippuu tutkimuksen luotettavuus sekä laatu. Miten kysymykset toimivat ja kuinka hyviä ne ovat tiedon kerääjinä, vaikuttaa kolme asiaa: vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto, ja hän haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. On myös varmistuttava siitä, vastaajan ei tarvitse vastata kysymyksiin joista hänellä ei ole kokemusta. (Kananen 2008, 25.)

## 6.6 Aineiston keruu ja kyselyn toteutus

Työnantajamielikuvatutkimuksen kysely pohjautuu Surakan (2009) määrittelemiin kriteereihin hyvistä työnantajasta. Surakan määritelmistä on valittu viiden kohdan lista työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavista asioista, joista on muotoiltu kyselylomakkeen useampia kysymyksiä. Saman aihealueen kysymyksiä on niin sanotussa mielikuva-, sekä väittämä - kysymyksissä. Kyselyn alussa on vastaajien taustatietoja kartoittavia kysymyksiä, joiden jälkeen on mielikuviin liittyvät kysymykset. Suurimmassa osassa kysymyksissä on valittavana valmiit vaihtoehdot vastauksia varten. Avoimia kysymyksiä on kaksi, sekä lisäksi yhteen kysymykseen vastaaja voi halutessaan perustella vastauksensa omin sanoin. Kyselylomake saattekirjeen kanssa on kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 3).

Kyselylomake on myös suunniteltu yksinkertaiseksi ja nopeaksi täyttää, jotta saadaan vastaaja motivoitua osallistumaan kyselyyn. Taustakysymyksissä kartoitetaan vastaajan ammattiryhmä, palvelussuhteen laatu ja sen pituus, ikä, henkilöstöryhmä ja sukupuoli. Kolmessa avoimessa vastauskohdassa vastaaja pystyy halutessaan kertomaan omin sanoin mielikuvistaan työnantajastaan.

Vastausaikaa kyselyssä on kaksi viikkoa. Digiumilla tehdyssä kyselyssä vastaajat pysyvät anonyymeinä. Digium -ohjelmalla on mahdollisuus myös lähettää muistutus automaattisesti siten, että vastaajien anonyymiyys säilyy. Vastausmuistutuksen lähettämisen mahdollisuus on tärkeää, jotta saadaan tarpeeksi vastauksia tutkimuksen validiteetin saavuttamiseksi. Digiumilla saadut vastaukset voidaan tallentaa myös SPSS -tilasto-ohjelman muotoon, josta niitä voidaan esimerkiksi tehdä muuttujien välillä ristiintaulukointeja.

Kysely sisäisestä työnantajakuvasta toteutetaan Kainuun maakunta -kuntayhtymän työntekijöille kevään 2012 aikana. Perusjoukkona tutkimuksessa ovat sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä ammattiryhmittäin lääkärit (sisältäen hammaslääkärit ja eläinlääkärit), psykologit, sosiaalityöntekijät, puhe- tai muut terapeutit, hoitohenkilökuntaa kolmeen osaan jaettuna koulutuksen pituuden mukaisesti (maisteri/ ylempi amk tai vastaava, sairaanhoitaja/ kättilö/ terveydenhoitaja tai vastaava, sekä lähihoitaja tai vastaava), sekä yhtenä ryhmänä muut työntekijät kohta, ellei vastaajalle löydy sopivaa vaihtoehtoa muista ammattiryhmistä. Valituista ammattiryhmistä saadaan lista Kainuun maakunta -kuntayhtymän henkilöstörekisteristä, minkä mukaisesti tutkimuskyselyt lähetetään. Henkilöstörekisterin lista sisältää vakinaiset sekä määräaikaaiset työntekijät. Alle kuuden kuukauden työsuhteessa olevilla työntekijöillä ei ole

sähköpostiosoitetta, ellei se ole oleellista heidän työnsä hoitamisen kannalta (esimiehen on perusteltava sähköpostin tarve Tietohallinnolle).

Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä 10.5.–27.5.2012. Teknisen ongelman takia taustatietokysymykset eivät näkyneet vastaajille, joten kysely jouduttiin uusimaan. Kysely toteutettiin uudelleen 30.5.–21.6., jolloin sen sai 2123 henkilöä. Vastanneita oli 568, mikä oli 27 % kyselyn saaneista.

#### 6.6.1 Kyselyn ammattiryhmät

Ammattiryhmien osalta hoitohenkilökunta jaettiin tutkimuksessa kolmeen ryhmään koulutustaustan mukaan, käyttäen pohjana Opetusministeriön laatimaa kansallista viitekehystä tutkintojen ja muun osaamisen sisällöistä. Näiden mukaan tehtyä ammattiryhmien jakoa koulutustaustan mukaisesti tukevat myös niiden erilaiset työtehtävät ja vastuut. (Opetusministeriö, 24–28.)

**Hoitohenkilökunta (maisteri, ylempi amk, tai vastaava),** (Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista 794/2004). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneella on koulutusohjelman opintojen perusteiden tuntemus, edellytykset alan kehityksen seuraamiseen, valmiudet tieteelliseen ajatteluun ja työskentelytapoihin, sekä edellytykset soveltaa hankkimaansa tietoa työelämässä. Tohtorin tutkinnon käynyt on suorittanut jatkokoulutuksen opinnot, ja pystyy osoittamaan tutkimusalallaan itsenäistä ja kriittistä ajattelua. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot antavat työelämän kehittämisen edellyttämät laajat, ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta, sekä tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntija ja johtamistehtävissä toimimista varten. (Opetusministeriö 2009, 24–28.)

**Hoitohenkilökunta (sairaanhoitaja, kättilö, terveydenhoitaja tai vastaava),** ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneella (Valtioneuvoston asetus 352/2003) on laaja-alaiset käytännölliset perustiedot ja -taidot sekä niiden teoreettiset perusteet alan asiantuntijatehtävissä toimimista varten, itsenäisen työskentelyn taidot tehtäväalueen asiantuntijatehtävissä ja yrittäjänä sekä osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. **Hoitohenkilökunta (lähihoitaja tai vastaava),** ammatillisen peruskoulutuksen suorittaminen (laki 630/1998) antaa opiskelijalle

ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeelliset tiedot ja taidot sekä valmiudet itsenäisen ammatin harjoittamiseen. Perusteet ammatillisille perustutkinnoille on laadittu tuottamaan laaja-alaiset ammatilliset perusvalmiudet alan eri tehtäviin ja erikoistuneemman osaamisen ja työelämän edellyttämän ammattitaidon yhdellä tutkinnon osa-alueella. (Opetusministeriö 2009, 24–28.)

Kyselyn tuloksien analysointivaiheessa päädyttiin jakamaan ammattiryhmät kolmeen ryhmään. Uuden jaon mukainen ryhmittely on käytössä toimeksiantajalla. Ammattiryhmien uudelleen jako toteutettiin SPPS -ohjelmalla. Uudelleen jaon mukaiset ryhmät ovat: lääkärit, erityistyöntekijät (psykologit, sosiaalityöntekijät, terapeutit) sekä hoitohenkilökunta. Joidenkin vastausten osalta voidaan myös perehtyä tarkemmin joidenkin ammattiryhmien sisällä olevien ammattien vastauksiin.

Määrälliseen tutkimukseen päädyttiin, koska tutkimusjoukko on suuri. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan numeraalista tietoa, mitä voidaan esittää erilaisina graafisina taulukoina. Tulokset voidaan myös siirtää SPSS tilasto-ohjelmaan, josta saadaan helposti erilaisia hyödyllisiä tunnuslukuja vastusten pohjalta. Tulosten saaminen myös tilasto-ohjelmaan palvelee tulosten mahdollista käyttämistä tausta-aineistona myös muihin tutkimuksiin ja tilastoihin tulevaisuudessa. Kyselyyn voidaan sisällyttää korkeintaan kaksi laadullista kysymystä joilla voidaan saada halutusta asiasta tarkempaa tietoa kuin mitä valintakysymyksillä on mahdollista saada. Kvalitatiivisia kysymyksiä ei voida ottaa tutkimukseen montaa koska niiden auki purkaminen on hidasta huomioiden vastaajien määrä sekä mahdollisten vastausten pituudet.

Tutkimuksesta aiheutuvat kustannukset ovat pieniä, joten niistä ei ole laadittu erillistä kustannusarviota. Toimeksiantaja kustantaa kopio- ja tulostuskulut, sekä antaa käyttöön tarvittavat tietokoneohjelmat, tarvittaessa työskentelytilat, aikaresurssit ohjaamiseen (ammattikorkeakoululta opettajan, sekä toimeksiantajan edustajien)antaja.

Opinnäytetyössä ei käydä läpi kaikkia työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita, koska siitä tehdään kahden vuoden välein oma tutkimus. Viimeisin työhyvinvointikysely on ajalta 2008–2010 (julkaistu 18.1.2011). Työnantajamielikuivatutkimuksessa kuitenkin käsitellään osin samoja asioita, kuin mitä hyvinvointitutkimuksessa. Myös maakuntakuva -tutkimus tehdään keväällä 2012, joten sitä ei selvitetä tässä tutkimuksessa.

Avoimiin kysymyksiin tuli paljon vastauksia. ”Voisin suositella Kainuun maakunta - kuntayhtymää työnantajana muillekin” kysymykseen oli kirjoittanut mielipiteitään 299 vastaa-

jaa. ”Mitä asioita tulee mieleesi, kun ajattelet Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajasi”, oli 250 vastaajaa laittanut mielikuviaan, sekä ”Kerro omin sanoin, miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa positiivisesti ja / tai negatiivisesti aikaisemmista työnantajista” kohtaan oli 171 vastausta. Avoimet vastaukset avattiin kirjoittamalla ne ensin Excel -taulukkoon vastaajittain siten, että yhden vastaajan vastaukset kirjoitettiin yhdelle riville, ja jokainen asia omaan soluunsa. Seuraavassa vaiheessa vastauksista tehtiin kooste taulukkoon aihealueittain. Pääaiheina pidettiin Surakan viiden kohdan hyvän työnantajan määritelmiä, jotka toimivat myös kyselyn runkona.

## 6.6.2 Kyselyn luotettavuus

Opinnäytetyön kyselyn tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla, jotka molemmat käsitteinä tarkoittavat luotettavuutta (Kananen 2008, 79.) Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli toisin sanoen onko tutkimus ei-sattumanvarainen, voidaan tutkimus toistaa, ja saadaanko silloinkin samanlaiset vastaukset. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli mitataanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, ja ovatko menetelmät oikeanlaisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Luotettavuutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on aina arvioitava työn luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset ovat vähemmän tärkeitä, mutta niitä käytetään myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. (Kananen 2008, 79.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista, koska tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa, mikäli sen kaikki vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti. Opinnäytetyössä ei ole järkevää tehdä uusintamittauksia tulosten pysyvyyden osoittamiseksi, vaan riittävän tarkasti tehty dokumentointi ja perustellut ratkaisut riittävät siihen, että työn arvioitsija voi todeta prosessin aukottomuuden. Validiteettia pohdittaessa voidaan tarkastella sisäistä validiteettia, eli tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta, ulkoista validiteettia, sekä tutkimustulosten yleistettävyyttä (miten otoksesta saadut tutkimustulokset vastaavat perusjoukkoa). Näistä muodostuu kokonaisvaliditeetti. Sisäisen validiteetin toteutumisen arvioiminen on lähes mahdotonta. Dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti, sekä määrittele-



mällä ja johtamalla käsitteet tarkasti (teoriaan pohjautuen), voidaan pyrkiä poistamaan validiteettiä pienentäviä tekijöitä. (Kananen 2008, 83–84.)

Yksinkertaisin tapa otantaan perustuvan tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseen on verrata otoksen rakennetta populaatioon rakenteeseen. Apuna vertailussa käytetään populaation rakennetta kuvaavia taustamuuttujia, kuten esimerkiksi sukupuolta, ammattia ja ikää eli sosio-ekonomisia tekijöitä. Taustamuuttujien jakaumatiedot on helppo saada virallisista tilastoista, mutta vertailun tekeminen edellyttää että kyseessä on mukana samat kysymykset taustamuuttujina. Tilastotiedettä apuna käyttämällä voidaan varmistaa otoksen ja populaation tieteellisyys. Opinnäytetyön luotettavuuden arvioimiseen riittää jakaumien esittäminen, sekä sanallisen vertailun kirjoittaminen. (Kananen 2008, 86–87. ) Tutkimuksen validiteetti varmistetaan suunnittelema tutkimus huolellisesti. Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava asia, mutta lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnitellulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2009, 198.)

Opinnäytetyön kysely on lähetetty ammattiryhmittäin sähköpostilla siten, että se on mahdollista tarvittaessa toistaa. Kysely jouduttiin uusimaan, koska ensimmäisen kerran toteutettuna taustatietokysymykset eivät näkyneet vastaajille. Kyselylomake oli testattu ennen lähettämistä, jolloin se toimi moitteettomasti. Työssä tutkitaan sisäistä työnantajamielikuvaa, joten tuloksena on vastaajan sen hetkinen henkilökohtainen mielikuva. Joissain kysymyksissä oli tarkentavia ohjeita vastaamiseen, esimerkiksi jos esimiehellä tarkoitettiin lähiesimiestä. Vastaajilla oli myös mahdollisuus soittaa kyselyn laatijalle epäselvissä asioissa (puhelinnumero oli kyselyn saatteessa). Sähköpostina lähetty linkki kyselyyn on henkilökohtainen, mikä varmisti sen, että kukin työntekijä pystyi vastaamaan vain kerran kyselyyn. Sähköpostikyselyn etuna voidaan pitää myös sitä, että se on henkilökohtainen. Vastausten taustatiedoista voidaan tarkastella esimerkiksi vastaajien keski-ikää, ammattiryhmiä, tai palvelussuhteen pituutta. Näitä tietoja vertailemalla lähetettyjen kyselyjen määrään, tai Kainuun maakunta -kuntayhtymän henkilöstörekisteriin, voidaan selvittää näiltä osin opinnäytetyön kyselyn luotettavuutta.

Opinnäytetyön eri vaiheet on dokumentoitu. Tulokset dokumentteineen, kuten esimerkiksi SPSS -taulukot sähköisenä versiona, ovat työn valmistumisen jälkeen toimeksiantajan käytävissä. Digiumille tallennettu kysely, sekä vastaukset, tehtiin toimeksiantajan ohjelmalla, joten ne ovat jo valmiina heidän tietokannassaan. Tarkasti tallennettu aineistoa toimeksiantaja pystyy hyödyntämään esimerkiksi muissa tutkimuksissa työnantajakuvaan liittyen.

Opinnäytetyön kohderyhmäksi valituista ammattiryhmistä ei ollut listaa, jossa olisi ollut henkilön ammattinimike sekä sähköpostiosoite. Henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon henkilöistä jouduttiin koostamaan lista, jossa oli tarvittavat tiedot. Henkilöstö- ja tietohallinnon henkilöstölistat poikkesivat hieman toisistaan, joten voi olla, etteivät kaikki tutkimukseen kuuluvista ole kyselyä saaneet. Jokaisella sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijällä ei ole sähköpostia käytössään, kuten esimerkiksi lyhytaikaisilla sijaisilla, he eivät käytä sähköpostiaan aktiivisesti, sähköpostiosoitteen sukunimi oli eri, kuin ammattinimikkeen mukaisesti, tai henkilö tekee väliaikaisesti eri työtä kuin mitä hänelle on merkitty henkilöstöhallinnon tietoihin.

## 6.7 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä on käytetty sekä kvantitatiivisia (määrällisiä), että kvalitatiivisia (laadullisia) kysymyksiä, joiden analysointi tapahtuu eri tavoin. Tässä kappaleessa käydään läpi molempien analysointitapoja. Kvantitatiivinen aineisto käsiteltiin SPSS tilasto-ohjelmalla ja kvalitatiivinen aineisto sisällön analyysin avulla.

Analyysi tarkoittaa jonkin kokonaisuuden hajottamista osiin (Uusitalo 2001, 23). Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi, tulkinta, sekä johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydinasia johon on tähdätty jo tutkimusta aloitettaessa. Aineistosta päästään empiirisessä tutkimuksessa tekemään päätelmiä usein vasta esitöiden jälkeen. Ensin aineiston tiedot tarkastetaan: onko siinä virheitä, tai puuttuuko tietoja. Toisena vaiheena tietoja täydennetään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan, kuten karhutaan vastauslomakkeita tai otetaan yhteyttä haastateltavaan. Kolmantena vaiheena aineisto järjestetään tietojen tallentamista ja analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 216–217.)

### 6.7.1 Kvantitatiivisen aineiston analysointi

Kvantitatiivista tutkimusta analysoidessa käytetään pitkälle standardisoituja tilastollisia analyysimenetelmiä. Niitä voidaan soveltaa monenlaisiin kysymysasetteluihin. Kvalitatiivinen analyysi on enemmän aineistosidonnaista, siten menetelmiä ei voida ottaa valmiina, kuten tilastollisissa menetelmissä. Kvalitatiivisen aineiston analyysiin vaikuttaa tutkijan kyvyt ja luo-

vuus, mutta käsittelyn täytyy silti olla systemaattista, koska tulkinnat eivät voi perustua satunnaisiin poimintoihin. (Uusitalo 2001,82.)

Tilastotiede on perinteisesti määriteltynä kokemusperäisten tietojen keräämistä, esittämistä sekä analysoimista, ja johtopäätösten tekemistä käsittelevä tiede jonka avulla ongelmia ratkaistaan kvantitatiivisiin, tai numeerisiin havaintomatriiseihin pohjautuen. Tietoaineiston tutkimisen ja hyödyntämisen välineitä ovat tilastolliset menetelmät. Tilastotieteen aineisto (tilasto) perustuu tapahtuneisiin tosiasioihin, ja koostuu numeerisista tai kvantitatiivisista määrällisistä tiedoista. Aineisto esitetään usein havainnollistaen se taulukoilla tai kaavioilla. Tilastollisten menetelmien käytön yleistymisen on mahdollistanut teknisten apuvälineiden, laskimien ja tietokoneiden yleistyminen. Nykyisin korostuvat tietojenkäsittelylliset menetelmät joissa tilasto-ohjelmat ja apuvälineet mahdollistavat tehokkaan ja monipuolisen tilastoaineistojen hyödyntämisen. (Karjalainen 2010, 7-9.)

Kvantitatiivista tutkimusta tekeväälle hyvä työkalu on tilastollinen tietojenkäsittelyohjelmisto SPSS (Statistical Package for Social Sciences). SPSS on monipuolinen ohjelma jolla voidaan tehdä tavallisimmin yhteiskuntatieteellisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarpeelliset analyysit. SPSS on yleinen Suomessa, ja maailmanlaajuisestikin käytetty tilastollisen analyysin apuväline. (Mannia 2005, 6.)

SPSS:ssä on viisi keskeistä työskentelyikkunaa joiden kautta ohjelmassa työskennellään. 1) Aineistoikkuna (Data editor). Tässä perusnäkyymässä on kaksiosainen havaintomatriisi (Data view), sekä muuttujien määrittelyyn ja tarkasteluun käytetty muuttujanäyttö (Variable view). 2) Tulosikkuna (Output), johon kaikkien tehtyjen analyysien tulokset, taulukot, ja kuviot tulostuvat. Tästä näkymästä niitä voidaan tarkastella sekä muokata. Myös virheilmoitukset tulostuvat tähän näkymään. 3) Taulukoiden muokkaus -ikkuna (Pivot table editor), missä Output-ikkunan taulukoita voidaan muokata 4) Kuvioiden muokkaus -ikkuna (Chart editor). 5) Syntaksi-ikkuna (Syntax), jossa voidaan kaikki komennot antaa myös SPSS:n omalla komentokielellä. (Mannia 2005, 6-12.)

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin Digiumilla, josta saadaan suoraan prosentuaaliset yhteenvedot vastauksista kuvioineen. Digiumista vastaukset oli mahdollista tallentaa suoraan SPSS -ohjelmaan lukuun ottamatta avoimien kysymysten vastauksia. SPSS -ohjelmalla vastauksista tehtiin erilaisia analyyseja, kuten esimerkiksi ristiintaulukointeja eri muuttujien välillä.

### 6.7.2 Kvalitatiivisen aineiston analysointi

Sisällönanalyysissä tarkastellaan aineistoa eritellen, tiivistäen, etsien yhtäläisyyksiä ja eroja jo valmiiksi tekstimuotoista, tai sellaiseksi muutettua aineistoa. Tekstit mitä tutkitaan voivat olla esimerkiksi kirjoja, päiväkirjoja tai puhetta. Sisällönanalyysillä tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvauks millä tulokset kytketään laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin joita aiheesta oleviin tutkimuksiin. (KvaliMOTV.)

Sisällönanalyysin ohella voidaan joskus puhua myös sisällön erittelystä, jolloin tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti tekstin tai dokumentin sisältöä. Voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen sanojen esiintymiskertoja tekstissä. Sisällönanalyysistä puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. (KvaliMOTV.)

Kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös löysänä teoreettisena kehyksenä liitettäväksi erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin, mikäli sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia löysänä teoreettisena kehyksenä. Jos sisällönanalyysia ajatellaan tästä näkökulmasta, ei sitä voida pitää ainoastaan analyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Analyysin toteuttamisesta on laadullisessa tutkimuksessa monenlaisia kuvauksia, sekä myös metodioppaissa on monenlaisia analyysikuvauksia. Timo Laineen (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) tekemä runko laadullisen tutkimuksen analyysin etenemiseksi hieman muokattuna on seuraavanlainen:

1. Päätetään mikä aineistossa kiinnostaa. Tehdään tästä vahva päätös.
2. Käydään aineisto läpi erotellen ja merkiten asiat, mitkä kuuluvat kiinnostuksen piiriin. Muu jätetään pois tutkimuksesta. Kerätään merkityt asiat yhteen.
3. Aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään suunnitelman mukaisesti.
4. Tehdään yhteenveto.

(Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94.)

Laadullisen analyysin suurimmat ongelmat tulevat edellä luetellun yleisen määritelmän kautta. Laadullisen tutkimuksen aineistossa on aina monia kiinnostavia asioita, joita ei ole etukäteen osattu ajatella. Vaikka aineistoa olisikin laajasti käytettävissä, on valittava ja rajattava tarkasti, josta kerrotaan kaikki mitä aiheesta tutkimuksessa tulee esiin. Mistä ollaan kiinnostuneita, käy ilmi tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta, joiden on oltava raportoidun kiinnostuksen kohtaan kanssa samassa linjassa. Aineiston muu kiinnostava materiaali voidaan siirtää seuraavaan tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Aineiston litteroimisen tai koodaamisen voi tehdä parhaaksi näkemällään tavalla. Koodimerkkejä tehtäessä on huomioitava niiden viisi tehtävää: ne ovat sisäänrakennettuja muistiinpanoja joilla jäsennetään tutkijan päättämiä käsiteltäviä asioita, ne toimivat apuvälineinä tekstiä kuvailtaessa ja aineiston jäsennykseen testaamisessa, sekä toimivat ositteena tarkastettaessa ja etsittäessä tekstin eri kohtia. Luokittelua, teemoitusta ja tyypittelyä ei ole mahdollista tehdä ennekuin aiemmin esille tuotujen vaiheiden toteuttamista, mutta se ei ole myöskään mielekäs ilman yhteenvetoraporttia. Luokittelu on yksinkertainen aineiston järjestämisen muoto, jota voidaan pitää kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoitin (esimerkkinä luokkien määrittäminen ja niiden esiintymisen laskeminen). Teemoittelu on samankaltaista luokittelun kanssa, mutta siinä painotetaan se, mitä kustakin teemasta sanotaan (lukumäärillä ei ole niinkään merkitystä). Tyypittelyssä aineisto luokitellaan tyypeiksi, esimerkiksi aineistosta löydetään neljä erityyppistä selitystä ongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–96.)

Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa laadullista sisällönanalyysia, sekä sisällön määrällistä erittelyä. Näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa esimerkiksi tekemällä sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia. Laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto pirstotaan pieniin osiin, jonka jälkeen käsitteellistetään ja sitten järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi. Tämä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (KvaliMOTV.)

Opinnäytetyön kyselyn avoimien kysymysten vastaukset on koostettu sisällön analyysillä. Digium -ohjelmasta avoimet vastaukset pystyi tulostamaan siten, että jokaisen vastanneen vastaukset tulostuivat yhdelle riville. Tämän jälkeen vastaukset siirrettiin manuaalisesti Excel -taulukkoon. Jokaisen vastaajan vastaukset laitettiin omaan soluunsa sanantarkasti yhdelle riville. Vastauksista tehtiin koosteet kyselylomakkeen aihealueiden mukaisesti (myönteisen ja avoimen ilmapiirin luominen. Esimiestyö, joka arvostaa työntekijöitä voimavarana, Yksilön kehityskykyisyyden tunnistaminen ja yksilöllisyyden huomioon ottaminen, Palkkapolitiikan

oikeudenmukaisuus ja Mahdollisuus vaikuttaa asioihin). Eniten vastauksia saaneet aiheet käytiin tarkemmin läpi opinnäytetyön tulokset osiossa.



## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tuloksia. Aluksi käydään läpi aineisto pääpiirteittäin siten, että kerrotaan millainen aineisto on taustamuuttujien osalta. SPSS -ohjelmalla luokiteltuja aineistoja eri muuttujien välillä käydään läpi erityisesti niiden tekijöiden osalta, joilla on paljon vaikutusta henkilöstön sisäisen työnantajakuva muodostumiseen. Tulokset ilmoitetaan prosenttiosuuksin sekä osa havainnollistaen kuvioilla.

Ensimmäinen kysely toteutettiin 10.5.–27.5.2012. Teknisen ongelman takia taustatietokysymykset eivät näkyneet vastaajille, joten kysely jouduttiin uusimaan. Kysely toteutettiin uudelleen ajalla 30.5.–21.6.2012. Kysely lähetettiin Digium sähköpostikutsuna 2123 henkilölle. Vastanneita oli 568. Vastausprosentti oli 27 % (Liite 4).


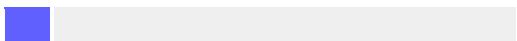
Henkilöstöryhmittäin vastanneista oli 510 (90 %) työntekijöitä ja 58 (10 %) esimiehiä (Kuvio 11). Vastanneista 518 (91 %) oli vakituudessa palvelussuhteessa, ja 50 (9 %) määräaikaissä palvelussuhteessa (Kuvio 12). Naisia oli 506 (89 %) ja miehiä 62 (11 %) vastaajista. Sukupuolta ei käytetty tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitaessa muuttujana.

### Henkilöstöryhmä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	työntekijä	510	89,79%					
2.	esimies	58	10,21%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>568</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 11: Kyselyyn vastanneet henkilöstöryhmittäin.

### Palvelussuhteen laatu

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	vakituinen	518	91,20%					
2.	määräaikainen	50	8,80%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>568</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 12: Kyselyyn vastanneet palvelussuhteen laadun mukaisesti.

Tutkimukseen vastanneista kuului hoitohenkilökuntaan (sairaanhoitaja, kättilö, terveydenhoitaja, tai vastaava amk) 50 % (286), hoitohenkilökuntaan (lähihoitaja tai vastaava) 23 % (133), sosiaalityöntekijöihin 5 % (31), lääkäreihin 6 % (35), hoitohenkilökuntaan (maisteri, ylempi amk tai vastaava) 5 % (27), puhe- tai muita terapeutteihin 4 % (20), psykologeihin 2 % (10). Vastaajista oli valinnut ammattiryhmäkseen ”jokin muu, mikä” -kohdan 5 % (26), Jokin muu vaihtoehdon valinneissa oli ammatiksi ilmoitettu mm. toimistosihteeri, kuntoutushenkilö, erikoissairaanhoitaja/ sosionomi, sosiaaliohjaaja, tiimin vastaava, kehitysvammaisten hoitaja, seksuaalivaltio, vammaispalvelupäällikkö, hammaslääkäri, ensihoitaja, päivätoiminnan ohjaaja ja hammashoitaja (Kuvio 13).

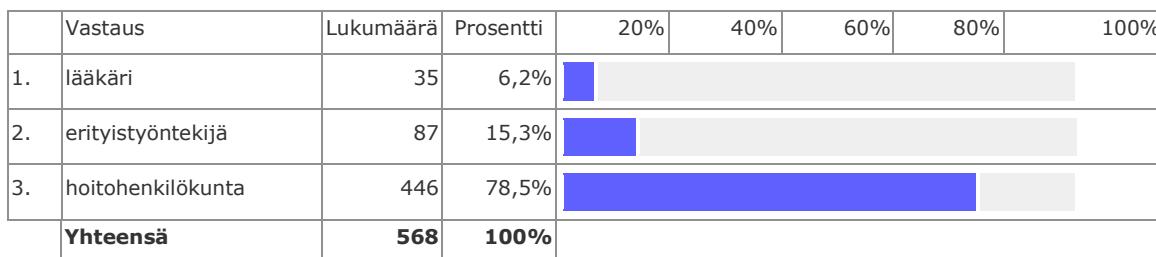
#### Ammattiryhmä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	lääkäri	35	6,16%					
2.	psykologi	10	1,76%					
3.	sosiaalityöntekijä	31	5,46%					
4.	puhe- tai muu terapeutti	20	3,52%					
5.	hoitohenkilökunta: maisteri, ylempi amk tai vastaava	27	4,75%					
6.	hoitohenkilökunta: sairaanhoitaja, kättilö, terveydenhoitaja, tai vastaava	286	50,35%					
7.	hoitohenkilökunta: lähihoitaja tai vastaava	133	23,42%					
8.	Jokin muu, mikä?	26	4,58%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>568</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 13: Kyselyyn vastanneet ammattiryhmittäin kahdeksaan jaottelulla.

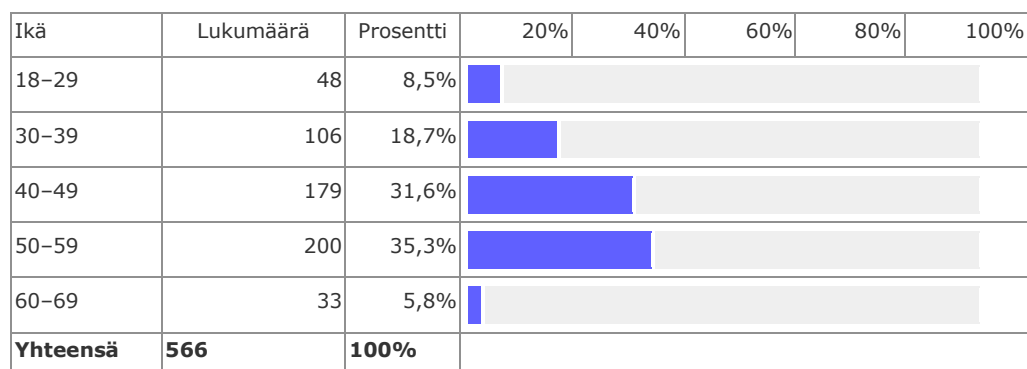
Tutkimusaineistoa analysoitaessa päädyttiin jakamaan ammattiryhmät kahdeksan sijaan uudelleen kolmeen ryhmään, jotka ovat käytössä Kainuun maakunta -kuntayhtymän henkilöstöhallinnossa. Uudelleen ryhmittely toteutettiin SPSS ohjelmalla. Kolmen ryhmän jaossa ammatit ovat: lääkärit, erityistyöntekijät (psykologit, sosiaalityöntekijät, terapeutit) ja hoitohenkilökunta. Kolmen jaottelun ammattiryhmissä on lääkäreitä 6 % (35), erityistekijöitä 15 % (87) sekä hoitohenkilökuntaa 79 % (446). Alkuperäistä kahdeksan ammattiryhmän jakoa käytetään kolmen ryhmän rinnalla, mikäli niiden vastauksissa on paljon poikkeamia tai muuten oleellista tietoa tutkimuksen tulosten kannalta (Kuvio 14).





Kuvio 14: Kyselyyn vastanneet ammattiryhmittäin kolmeen jaoteltuina.

Vastanneiden keski-ikä oli 45,5 vuotta. Tutkimukseen vastanneiden osalta keski-ikä on lähellä Kainuun -maakuntakuntayhtymän työntekijöiden keski-ikää, mikä on 47 vuotta. Vastaajista 35 % (200) sijoittui ikänsä osalta 50–59 vuoden välille, kun taas vähiten vastaajia oli 60–69 vuotiaiden ryhmässä, joita oli vastaajista 6 % (33). Vastaajien ikä kohdassa oli virheellisiä vastauksia kaksi, joista toinen 00 ja toinen 10 vuotta. Tämä vääristää ikään liittyviä arvoja jonkin verran (Kuvio 15).



Kuvio 15: Kyselyyn vastanneet ikäryhmittäin.

Vastaajista 56 % (316) oli työskennellyt Kainuun maakunta -kuntayhtymässä (mukaan lukien aikaisempi palvelussuhde Kainuun kunnissa) yli 10 vuotta. Toiseksi eniten vastanneista oli työskennellyt 1-5 vuotta 22 % (127), 6-10 vuotta työskennelleitä oli 18 % (100) sekä alle vuoden 4 % (25). Pitkään työskennelleillä on vastauksissaan vertailukohde työnantajaansa ennen Kainuun hallintokokeilua. (Kuvio 16).

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle vuoden	25	4,40%					
2.	1 - 5 vuotta	127	22,36%					
3.	6 - 10 vuotta	100	17,61%					
4.	yli 10 vuotta	316	55,63%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>568</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 16: Kyselyyn vastanneiden työsuhteen pituus Kainuun maakunta -kuntayhtymässä (mukaan lukien aikaisempi palvelussuhde Kainuun kunnissa).

### 7.1 Työnantaja tulevaisuudessa

Vastanneista näkee itsensä työssä Kainuun maakunta -kuntayhtymässä sekä sen seuraajan palveluksessa yli 10 vuotta 30 % (172), 3-5 vuotta 28 % (161), 6-9 vuotta 19 % (108), 1-2 vuotta 12 % (69), sekä alle vuoden 10 % (58) (Kuvio 17).

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle vuoden	58	10,21%					
2.	1 - 2 vuotta	69	12,15%					
3.	3 - 5 vuotta	161	28,35%					
4.	6 - 9 vuotta	108	19,01%					
5.	yli 10 vuotta	172	30,28%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>568</b>	<b>100 %</b>					

Kuvio 17: Vastaajan arvio kuinka kauan hän vielä tulee työskentelemään Kainuun maakunta -kuntayhtymässä.

Kaikista vastanneista 30 % (172) näki itsensä Kainuun maakunta -kuntayhtymällä tai sen seuraajan palveluksessa vielä yli 10 vuotta. Tuloksena tämä on hyvä, koska vastaajissa oli paljon jo nyt kauan saman työnantajan palveluksessa työskenteleviä joista osa eläköityy lähivuosien kuluessa. Myös peilaten tuloksia vastausajankohtana olleisiin yt-neuvotteluihin, irtisano-

misuhkaan sekä Kainuun hallintokokeilun päättymiseen vuoden 2012 loppuun, vastaajien mielikuvat olivat positiivisia.

Esimiehet näkivät itsensä työntekijöitä pidemmän aikaa nykyisen työnantajansa palveluksessa. Esimiehistä 36 % (32) ja työntekijöistä 30 % (151) näkivät olevansa työnantajansa palveluksessa vielä yli 10 vuotta (Liite ). Ammattiryhmittäin tarkasteltuna tuloksissa lääkäreiden vastaukset jakaantuivat muita tasaisemmin eri vaihtoehtojen välille. Lääkäreistä nykyisen työnantajan (tai sen seuraajan palveluksessa) itsensä näki työskentelevän 20 % (7), 1-2 tai 3-5 vuotta ja 6-9 vuotta 17 % (6). ”Yli 10 vuotta” -vaihtoehdon lääkäreistä valitsi 31 % (11), mikä oli lähellä kaikkien näin vastanneiden prosenttiosuutta 30 % (n=568). Ammattiryhmittäin (kolmen jaottelu), ei ollut suuria eroja siinä, kauanko vastaaja näkee itsensä vielä työskentelevän työnantajansa palveluksessa.

Erityistyöntekijöiden ryhmän sisällä olivat vastaukset jakautuneet tasaisesti psykologien keskuudessa joista 30 % oli valinnut vaihtoehdot 1-2 vuotta, 3-5 vuotta sekä 6-9 vuotta. Psykologeista ei kukaan ollut nähnyt itseään 10 vuoden päästä tämän hetkisen työnantajansa palveluksessa. Hoitohenkilökunnan sisältä lähihoitajien ammattiryhmästä 41 % (54) oli valinnut vaihtoehdon yli 10 vuotta, mikä oli korkea verrattuna kaikkien vastaajien keskiarvoon 30 % (Liite 6).

Vakituisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä vastauksissa oli eroavaisuuksia melkein jokaisessa vastausvaihtoehdossa. Työnantajansa palveluksessa näki itsensä työskentelevän alle vuoden vakituisista 8 % (41), kun vastaavasti määräaikaista 34 % (17). Yli 10 vuotta vastausvaihtoehdon oli valinnut vakituisista 32 % (166) ja määräaikaista 12 % (6) (Liite 7).

Vertailtaessa toisiinsa muuttujia ”Olen työskennellyt Kainuun maakunta -kuntayhtymässä, mukaan lukien aikaisempi palvelussuhde Kainuun kunnissa” ja ”Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän tai sen seuraajan palveluksessa” jakautuivat vastaukset tasaisimmin alle vuoden työskennelleiden keskuudessa. Heistä 20 % (5) oli valinnut vastaukseen vaihtoehdot alle vuoden, 1-2 vuotta ja 6-9 vuotta. Alle vuoden työskennelleillä myös muut vaihtoehdot olivat tasaisia: 24 % (6) oli valinnut vastauksen 3-5 vuotta sekä 16 % (4) yli 10 vuotta (Liite 8).

Työnantajansa palveluksessa tulevaisuudessa ikäryhmittäin oli yli 10 vuotta vaihtoehdon valinneita eniten 40–49 vuotiaiden keskuudessa (46 % (83)). Kukaan 60–69 vuotiaiden ryhmäs-

sä ei ollut valinnut kohtia ”6-9 vuotta” ja ”yli 10 vuotta”, mikä on luonnollista eläkeiän lähestymisen takia.

Määräaikaisessa työsuhteessa olevat näkivät työskentelevänsä huomattavasti lyhyemmän ajan työnantajansa palveluksessa verrattuna vakituisiin. Tähän mielikuvaan voi vaikuttaa työsuhteen laadun lisäksi keväällä käynnissä olleet yt-neuvottelut, joiden takia sijaisten työsuhteiden jatkuminen on voinut olla epävarmaa. Palvelussuhteen pituudella tarkasteltuna voidaan karkeasti arvioida, että pidempään työskennelleet näkevät itsensä keskimäärin pidempään työnantajansa palveluksessa kuin mitä lyhyemmän aikaa työskennelleet.

## 7.2 Vastaajan mielikuvia Kainuun maakunta -kuntayhtymästä työnantajana

Vastaajan mielikuvaa Kainuun maakunta -kuntayhtymästä työnantajana selvitettiin tutkimuksessa väittämillä sekä sanaparein. Tässä luvussa on käyty läpi molemmista kysymyksistä kolme eniten myönteisiä ja kielteisiä vastauksia saaneet kohdat.

Väittämäkysymyksissä mielikuvia kartoitettiin viiden eri aihealueen osalta: **myönteisen ja avoimen ilmapiirin, työntekijöitä voimavarana arvostavan esimiestyön, yksilön kehityskykyisyyden tunnistamisen ja huomioon ottamisen, oikeudenmukaisen palkkapolitiikan, sekä mahdollisuuden vaikuttaa asioihin.** Esimiehellä tässä kysymyksessä tarkoitettiin sitä esimiestä, jonka kanssa vastaaja käy kehityskeskustelun. Kysymyksen väittämät arvioitiin valitsemalla omaa mielikuvaa vastaavasti: 1= täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä, 3= minulla ei ole mielipidettä asiasta, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Vastaukset ilmoitetaan keskiarvona (avg = average).

Vastanneiden mielikuvien mukaan kolme parhaan keskiarvon saanutta väittämää: ”Työpaikallani on hyvä ilmapiiri” (avg:3,59), ”Työpaikallani tuetaan oma-aloitteisuutta” (avg: 3,50), sekä ”Työajoistani sopiminen on joustavaa” (avg: 3,43). Kolme heikointa keskiarvoa väittämistä saivat: ”Palkkapolitiikka kannustaa minua oman osaamiseni kehittämiseen” (avg: 2,14), toiseksi alimmaksi ”Palkkani on kilpailukykyinen” (avg: 2,18) ja ”Työnantajani kannustaa ja palkitsee minua” (avg: 2,34). Kolme eniten myönteisiä ja kielteisiä vastauksia saanutta vaihtoehtoa on alla olevassa kuviossa (Kuvio 18). ”Minkälainen mielikuva sinulla on Kainuun maa-

kunta -kuntayhtymästä työnantajana” kohdan taulukko on kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 4).

	täysin eri mieltä (Arvo: 1)	jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	minulla ei ole mielipidettä asiasta (Arvo: 3)	jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	<b>Yhteensä</b>
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri (avg: 3,59)						100 %
Työpaikallani tuetaan oma-aloitteisuutta. (avg: 3,50)						100 %
Työajajoustani sopiminen on joustavaa. (avg: 3,43)						100 %
Palkkapolitiikka kannustaa minua oman osaamiseni kehittämiseen. (avg: 2,14)						100 %
Palkkani on kilpailukykyinen. (avg: 2,18)						100 %
Työnantajani kannustaa ja palkitsee minua. (avg: 2,34)						100 %
<b>Yhteensä</b>	13 %	26 %	22 %	31 %	8 %	

Kuvio 18: Kolme eniten myönteisiä sekä kielteisiä vastauksia saanutta väittämää vastaajien mielikuvista työnantajastaan.

Avoimissa vastauksissa tuli myös paljon myönteisiä mielipiteitä työpaikan hyvästä ilmapiiristä sekä siitä, että työkaverit ja kollegat koetaan myönteiseksi voimavaraksi. Jonkin verran avoimissa vastauksissa tuotiin esille myös oma-aloitteisuuden tukemista ja työaikajoustojen mahdollisuutta. Osa vastaajista kuitenkin koki, ettei työaikajoustoja ole heidän tarpeidensa mukaisesti mahdollista saada, mutta enemmän tästä tuli positiivisia mielipiteitä. Palkkaus oli useassa avoimessa vastauksessa aiheena. Sitä ei koeta kilpailukykyiseksi ja kannustavaksi eikä palkkapolitiikan koeta kannustavan oman osaamisen kehittämiseen.

### 7.2.1 Työpaikan hyvä ilmapiiri

**Työpaikallani on hyvä ilmapiiri** väittämä sai korkeimmat pisteet (avg:3,59). Tätä mielikuvaa tukevat myös avointen kysymysten vastaukset. Kaikista vastaajista 51 % (291) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri, 14 % (80) oli täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä oli 3 % (15).

Myönteisimmin työpaikan hyvän ilmapiiriin vastausten perusteella kokivat lääkärit, joista jokseenkin tai täysin samaa mieltä tästä oli 77 % (27). Erityistyöntekijöistä 67 % (58) ja hoitohenkilökunnasta 64 % (286) pitivät työpaikan ilmapiiriä niin ikään hyvänä. Esimiehistä 78 % (45) piti työilmapiiriä hyvänä ja työntekijöistä 64 % (326). Täysin eri mieltä hyvästä ilmapiiristä oli esimiehistä 3 % (1) ja työntekijöistä 20 % (102). Määräaikaisista työntekijöistä 70 % (35) ja vakituisista 64 % (336) kokivat työpaikan ilmapiirin hyväksi. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan määräaikaisista ja vakituisistakin vain 3 % (15).

Ikäryhmittäin työpaikan ilmapiirin kokivat myönteisimmin 18–29 vuotiaat, joista 71 % (34) piti ilmapiiriä hyvänä. Palvelusuhteen pituuden mukaan työpaikan ilmapiiriin myönteisemmin kokivat alle vuoden Kainuun maakunta -kuntayhtymällä työskennelleet, joista 84 % (21) piti ilmapiiriä hyvänä, eikä heistä kukaan ollut valinnut vastauksekseen ”täysin” tai ”jokseenkin eri mieltä”.

Työpaikan ilmapiiri Kainuun maakunta -kuntayhtymällä koetaan hyväksi. Tutkimuksen mukaan ammattiryhmittäin lääkäreiden mielikuva työpaikan ilmapiiristä oli vähän positiivisempi kuin muilla ammattiryhmillä. Määräaikaisessa työsuhteessa olevista ilmapiiristä oli enemmän positiivisia vastauksia ja vähemmän negatiivisia kuin vakituksessa työsuhteessa olevilla. Ikäryhmistä eniten nuoret, 18–29 vuoden ikäiset, kokivat työpaikan ilmapiirin hyvänä. Palvelusuhteessa alle vuoden olleista ei kukaan ollut työpaikan hyvästä ilmapiiristä eri mieltä, sillä kukaan heistä ei ollut valinnut vastauksista jokseenkin, tai täysin eri mieltä vaihtoehtoja.

### 7.2.2 Oma-aloitteisuuden tukeminen työpaikalla

**Työpaikallani tuetaan oma-aloitteisuutta** (avg: 3,50) väittämästä oli kaikista vastaajista 60 % (342) jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Erityistyöntekijöiden vastauksissa on eniten edellä mainittuja vastauksia, 69 % (60), lääkäreistä 63 % (22) ja hoitohenkilökunnasta 58 % (260)

oli myös täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työpaikalla tuetaan oma-aloitteisuutta. Määräaikaisesta henkilökunnasta 68 % (34) ja vakituisesta 60 % (308) koki työpaikalla tuettavan oma-aloitteisuutta. Määräaikaista oma-aloitteisuuden tukemisen koki vähäiseksi 12 % (6) ja vakituista työntekijöistä 21 % (100). Vähiten oma-aloitteisuuteen tukemisen kokivat 60–69 ikäryhmästä, joista 30 % (10) oli asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Kainuun maakunta -kuntayhtymä koettiin oma-aloitteisuuteen tukevana työnantajana. Ammattiryhmistä erityistyöntekijät kokivat tämän väittämän jonkin verran positiivisemmin kuin hoitajat. Määräaikaiset työntekijät kokivat työnantajan vakituisia enemmän oma-aloitteisuutta tukevaksi. Alle vuoden työsuhteessa olleet kokivat oma-aloitteisuuden tukemisen vahvemmin, kuin kauemmin työskennelleet. Ikäryhmittäin puolestaan vähiten oma-aloitteisuuteen tukemista kokivat 60–69 ikäryhmä.

### 7.2.3 Työajoista sopimisen joustavuus

**Työajoista sopiminen on joustavaa** (avg: 3,43). Kaikista vastanneista työajoista sopimisen koki joustavaksi 60 % (340). Lääkäreistä 77 % (27) koki työajoista sopimisen joustavaksi, eikä kukaan heistä ollut ”täysin eri mieltä” asiasta. Erityistyöntekijöistä 71 % (62) ja hoito-henkilökunnasta 56 % (251) pitivät työajoista sopimisen joustavaksi (Liite 9).

Työajoista sopimisen joustavuudesta oli työntekijöiden ja esimiesten välillä eroa siten, että työntekijöistä 13 % (68) oli täysin samaa mieltä joustavuudesta ja esimiehistä 24 % (14). Työntekijöistä täysin eri mieltä oli 8 % (42), esimiehistä ei kukaan. Alle vuoden työskennelleistä työajoista sopimisen koki joustavaksi 72 % (18) ja 6-10 vuotta työskennelleistä 55 % (55).

Työajan sopimisen joustavuudesta oli lääkäreissä enemmän samaa mieltä olevia kuin hoito-henkilökunnassa, ja huomattavasti muita ammattiryhmiä vähemmän väittämästä eri mieltä olevia. Esimiehet kokivat työntekijöitä enemmän työajoista sopimisen joustavaksi. Alle vuoden työskennelleistä työaikojen sopiminen oli joustavampaa kuin pidempään Kainuun maakunta -kuntayhtymällä työskennelleistä.

#### 7.2.4 Palkkapolitiikan kannustavuus osaamisen kehittämisessä

**Palkkapolitiikka kannustaa minua oman osaamiseni kehittämiseen** (avg: 2,14). Eri mieltä palkkapolitiikan kannustavuudesta oman osaamisensa kehittämiseen oli kaikista vastaajista 67 % (383). Jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä palkkapolitiikan kannustavuudesta osaamisensa kehittämiseen oli kaikista vastaajista 12 % (66).

Ammattiryhmittäin oli eroavaisuuksia miten kannustavana palkkapolitiikkaa pidetään osaamisen kehittämiseen. Hoitohenkilökunnasta 69 % (309) ja erityistyöntekijöistä 67 % (58) ei kokenut palkkapolitiikkaa kannustavana osaamisen kehittämiseen kun lääkäreistä 46 % (16) oli tätä mieltä. Lääkäreistä 26 % (9) koki palkkapolitiikan kannustavana, kun erityistyöntekijöistä näin koki 11 % (10) ja hoitohenkilökunnasta 11 % (47).

Työntekijöistä 11 % (60) ja esimiehistä 20 % (6) koki palkkapolitiikan kannustavana osaamisen kehittämiseen sekä päivittäin työntekijöistä 67 % (340) ja esimiehistä 74 % (43) eivät. Alle vuoden työskennelleistä palkkapolitiikkaa kannustavana osaamisen kehittämiseen piti 36 % (9), sekä heistä myös 36 % (9) oli eri mieltä väittämästä. 6-10 vuotta työskennelleistä 7 % (7) piti palkkapolitiikkaa kannustavana ja 76 % (76) ei pitänyt.

Ikäryhmittäin palkkapolitiikkaa kannustavana osaamisen kehittämiseen oli myönteisin mielikuva 18–29 ikäryhmässä, josta 19 % (9) piti palkkapolitiikkaa kannustavana. Muista ikäryhmistä tätä mieltä oli 10–12 % (1-3). Vastaavasti 52 % (25) 18–29 ikäryhmästä ei pitänyt palkkapolitiikkaa kannustavana osaamisen kehittämisessä, muista ikäryhmistä tätä mieltä oli keskimäärin 68–70 % (23–136).

Palkkapolitiikkaa ei koeta kannustavaksi oman osaamisen kehittämiseen. Ammattiryhmittäin lääkärit kokivat muita enemmän palkkapolitiikan kannustavan heitä osaamisensa kehittämiseen.

#### 7.2.5 Palkan kilpailukykyisyys

**Palkkani on kilpailukykyinen** (avg: 2,18). Palkkaansa kilpailukykyisenä piti kaikista vastaajista 15 % (90) ja 67 % (379) ei. Lääkäreistä 37 % (13), erityistyöntekijöistä 16 % (14) ja hoitohenkilökunnasta 13 % (59) koki palkkansa kilpailukykyiseksi. Palkkaansa kilpailukykyiseksi



ei kokenut lääkäreistä 34 % (12), erityistyöntekijöistä 72 % (63) ja hoitohenkilökunnasta 67 % (379) (Liite 10).

Esimiehistä 10 % (6) ja työntekijöistä 16 % (80) piti palkkaansa kilpailukykyisenä, päinvastaista mieltä oli esimiehistä 78 % (45) ja työntekijöistä 66 % (334). Määräaikaisista 24 % (12) ja vakituisista 14 % (74) piti palkkaansa kilpailukykyisenä, määräaikaisista 56 % (28) ja vakituisista 68 % (351) ei.

Alle vuoden työssä olleista 44 % (11), 1-5 vuotta 21 % (26), 6- 10 vuotta 12 % (12) sekä yli 10 vuotta työskennelleistä 12 % (37) piti palkkaansa kilpailukykyisenä. Alle vuoden työskennelleistä 44 % (11) ei pitänyt palkkaansa kilpailukykyisenä (myös saman verran ryhmästä piti), kun tätä mieltä oli muissa ryhmissä 60 – 71 % (76–223). Kilpailukykyisimpänä ikäryhmittäin palkkaansa pitävät 18–29 vuotiaat joista 27 % (13) oli tätä mieltä. Palkkaansa vähiten kilpailukykyisenä pitivät 40–49 vuotiaat, 72 % (129).

Palkkaa ei tutkimuksen mukaan koeta kilpailukykyiseksi. Lääkärit kokevat palkkansa muita henkilöstöryhmiä kilpailukykyisempänä ja työntekijät kilpailukykyisempänä kuin esimiehet. Määräaikaiset ovat palkkansa kilpailukykyisyydestä positiivisempaa mieltä kuin vakituinen henkilökunta. Alle vuoden työskennelleet pitävät palkkaansa kauemmin työskennelleitä kilpailukykyisempänä. Negatiivisimmin palkkansa kilpailukykyisyydestä ajattelivat 6-10 ja yli 10 vuotta työskennelleet (tarkasteltaessa palvelussuhteen pituudella). Nuoret työntekijät pitivät palkkaansa muita ikäryhmiä kilpailukykyisempänä..

#### 7.2.6 Kannustaminen ja palkitseminen

**Työnantajani kannustaa ja palkitsee minua** (avg: 2,34). Kaikista vastaajista 17 % (94) koki työnantajansa kannustavaksi ja palkitsevaksi ja 60 % (643) vastaajista ei pitänyt.

Lääkärit kokivat ammattiryhmistä myönteisimmin työnantajansa kannustamisen ja palkittamisen, heistä tätä mieltä oli 29 % (10). Lääkäreistä 40 % (14), erityistyöntekijöistä 66 % (57) ja hoitohenkilökunnasta 61 % (272) eivät kokeneet työnantajansa kannustavaksi ja palkitsevaksi. Määräaikaisesta henkilökunnasta 22 % (11) ja vakituisesta 16 % (83) koki työnantajansa kannustavaksi ja palkitsevaksi, kun päinvastaista mieltä oli määräaikaisista 48 % (24) ja vakituisista 62 % (319).

Ikäryhmittäin palkitsevimaksi ja kannustavavimmaksi työnantaja koettiin 18–29 vuotiaiden ryhmässä, joista tätä mieltä oli 31 % (15). Vähiten kannustavana työnantajansa kokivat 60–69 vuotiaat, joista myönteistä mieltä oli 12 % (4) ja 61 % (20) ei kokenut työnantajansa palkitsevaksi ja kannustavaksi.

Kainuun maakunta kuntayhtymää ei koeta kannustavana ja palkitsevana työnantajana. Ammattiryhmittäin eniten kannustavaksi ja palkitsevaksi työnantajansa kokivat lääkärit. Työntekijöiden ja esimiesten välillä ei ollut merkittävää eroa siinä, miten he kokivat kannustamisen ja palkitsemisen. Määräaikaiset työntekijät kokivat työnantajansa kannustavampana ja palkitsevampana kuin vakituiset.

### 7.2.7 Työnantajamielikuva sanaparein

Työnantajamielikuvaa kartoitettiin myös toisistaan ääripäitä olevin sanaparein, kuten esimerkiksi ei arvostettu – arvostettu. Vastaja valitsi mielikuvaansa vastaavan luvun asteikolla -2, -1, 0, 1, 2. Positiivista mielikuvaa vastasi positiivinen luku, negatiivista negatiivinen luku ja neutraalia mielipidettä vastasi luku 0. Vastaukset ilmoitetaan vastausten keskiarvona avg (average).

Positiivisimmat sanaparit vastausten mukaan olivat heikot koulutusmahdollisuudet – **hyvät koulutusmahdollisuudet** (avg: 0,18), epäluotettava – **luotettava** (avg: 0,07), passiivinen – **aktiivinen** (avg: 0,06), sekä tylsä – **kiinnostava** (avg: 0,06).

Negatiivisimmat sanaparit vastausten perusteella olivat **jäykkä** – joustava (avg: - 0,36), **etäinen** – läheinen (avg: - 0,31), ja **välinpitämätön** – kiinnostunut (avg: - 0,24). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 19) on kolme positiivisinta tulosta (kaksi samalla tuloksella), sekä kolme negatiivisinta tulosta (tulos ilmenee avg -pisteistä). Liitteenä on taulukko kokonaisuudessaan (Liite 4).

	- 2 (Arvo: - 2)	-1 (Arvo: - 1)	0 (Arvo: 0)	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	Yhteensä
heikot koulutusmahdollisuudet - hyvät koulutusmahdollisuudet (avg: 0,18)						100 %
epäluotettava -luotettava (avg: 0,07)						100 %
tylsä – kiinnostava (avg: 0,06)						100 %
passiivinen - aktiivinen (avg: 0,06)						100 %
jäykkä - joustava (avg: -0,36)						100 %
etäinen – läheinen (avg: -0,31)						100 %
välinpitämätön – kiinnostunut (avg: -0,24)						100 %


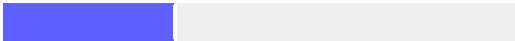
Kuvio 19: Kolme eniten myönteisiä ja kielteisiä vastauksia saanutta sanaparia sisäisestä työnantajamielikuvasta.

Avointen kysymysten vastaukset tukivat joiltain osin koulutusmahdollisuuksien positiivisissa mielikuvissa väittämäkysymyksen vastauksia. Vaikka koulutusmahdollisuudet jakoivat mielipiteitä niin avoimissa vastauksissa kuin valintakysymyksissä, kuitenkin mielikuvat olivat enemmän myönteisiä. Koulutusten tarjonta, sisältö ja niihin pääseminen koettiin kritiikistä huolimatta enemmän myönteisenä. Kainuun maakunta -kuntayhtymä koettiin luotettavana työnantajana ja varmana palkanmaksajana. Taloudellinen tilanne koettiin huonoksi, mutta työtä sosiaali- ja terveysalalla uskottiin riittävän myös tulevaisuudessa. Tunne siitä, ettei työntekijöitä arvosteta tai heidän jaksamisestaan välitetä, tekee työnantajan toiminnasta välinpitämättömän vaikutelman.

Negatiivisten mielikuvien vastauksia: jäykkä, etäinen ja välinpitämätön, tuli paljon myös kolmen avoimen kysymyksen vastauksissa. Organisaationa Kainuun maakunta -kuntayhtymä koettiin jäyäksi ja byrokraattiseksi. Tätä mielikuvaa toivat esiin organisaation moniportaisuus, ja päätösten tekemisen hitaus. Lähiesimiestyö sai kiitosta, mutta kritiikkiä tuli myös esimiesten etäisyydestä, myös siten etteivät he työskentele alaistensa kanssa samoissa toimitiloissa. Toiminta koettiin liikaa ”Kajaani keskeisenä”.

### 7.3 Kainuun maakunta -kuntayhtymän suositteluinen työnantajana

Vastaajista 67 % (378) suosittelisi Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajana muille, ja vastaavasti 33 % (190) ei suosittelisi (Kuvio 20).

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	kyllä	378	66,55%					
2.	en	190	33,45%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>568</b>	<b>100%</b>					

Kuvio 20. Voisin suositella työnantajaani.

Alle vuoden palveluksessa työskennelleet suosittelisivat työnantajaansa kauemmin työskennelleitä enemmän. Heistä 84 % (49) suosittelisi työnantajaansa. Vähiten työnantajaansa suosittelijoista oli 6-9 vuotta työskennelleissä, 38 % (41).

Erityistyöntekijöistä 79 % (87) voisi suositella työnantajaansa, kun puolestaan vähiten suosittelijoita oli hoitohenkilökunnassa, 37 % (163). Erityistyöntekijöiden ryhmästä psykologeista kaikki suosittelisivat työnantajaansa (10). Hoitohenkilökunnasta lähihoitajien ja vastaavien ammattiryhmästä 74 % (98) suosittelisi työnantajaansa. Vähiten työnantajaansa suosittelisi hoitohenkilökunta, sairaanhoitaja/ kättilö/ terveydenhoitaja/ tai vastaavien ryhmä, joista ei suosittelisi 42 % (120).

Kohtaan ”Voisin suositella Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajana muillekin”, vastaajalla oli halutessaan mahdollisuus perustella vastauksensa avoimeen jatkokysymykseen Kerro, miksi”. Avoimeen kysymykseen vastasi 299 henkilöä, joista 11 oli laittanut kohtaan vastaukseksi viivan, tai muun merkinnän. Varsinaisia vastauksia oli siten 288 (n=568).

Myönteisinä asioina avoimissa vastauksissa eniten nousi esille työpaikan ja -yhteisön hyvä ilmapiiri sekä työkaverit. Työnantajan tarjoamia koulutusmahdollisuuksia pidettiin hyvinä, tosin koulutusmahdollisuudet nousivat esille myös negatiivisissa mielipiteissä. Tärkeää vastaajista oli myös työsuhteen vakituisuus. Työnantajan uskottiin myös tulevaisuudessa tarvitsevan työntekijöitä, mikä lisää sen suositeltavuutta.

Kainuun maakunta -kuntayhtymän koettiin varmana palkanmaksajana, palkka tulee ajallaan ja oikein maksettuna, sekä työehtosopimuksen mukaisesti. Työpisteen vaihtamisen mahdollisuus, myös yli kuntarajojen, koettiin myös positiiviseksi. Työaika, sen joustot ja osittainen työaika miellettiin hyvinä mahdollisuuksina, samoin työpisteen vaihtamisen mahdollisuus. Esimiestyöstä lähiesimiehen toiminta koetaan hyväksi ja kannustavaksi. Työ Kainuun maakunta -kuntayhtymällä koettiin monipuoliseksi, haasteelliseksi, vastuulliseksi ja motivoivaksi. Vastauksissa nousi esille myös, että Kainuu on paikkana hyvä asua, luonto on lähellä ja asunto löytyy helposti.

Kielteisinä asioina esille tuli palkkaan liittyviä asioista; palkkatasoa, sitä ei koettu palkitsevaksi, eikä koulutustaustaa ja työn vaativuutta vastaavaksi. Sijaisten ja määräaikaisten asema koettiin epävarmaksi ja huonoksi. Sijaisten ja henkilökunnan vähäisyys myös lisää työn kuormittavuutta. Esille nousi myös tunne siitä, ettei työntekijöitä arvosteta eikä työntekijöiden jaksamisesta välitetä. Henkilöstöpolitiikka sai kritiikkiä byrokraattisuudestaan, joka tekee Kainuun maakunta -kuntayhtymän toiminnan jäykäksi ja etäiseksi. Vastaajien mielestä esimiehiä oli määrällisesti paljon, sekä liian monessa portaassa. Kainuun maakunta -kuntayhtymän taloustilanne koettiin huonoksi, sekä nykyinen tilanne että tulevaisuus epävarmaksi. Lomautukset ja irtisanomisuhat tulivat voimakkaasti esiin vastauksissa. Huomioitavaa on että tutkimuksen vastausajankohtana oli käynnissä yhteistoimintamenettely - neuvottelut, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa myös työnantajaa koskeviin mielikuviin.

Koulutukset, niiden tarjonta ja mahdollisuus osallistua niihin, koettiin sekä myönteisenä sekä kielteisenä vastaajasta riippuen. Osa vastaajista koki koulutuksiin liittyvä asiat selkeästi hyvänä, kun taas osa koki, ettei niitä ole tarpeeksi tai niihin osallistuminen ei ole kaikille mahdollista. Koulutuksiin liittyvät mielipiteet olivat enemmän myönteisiä kuin kielteisiä. Tiedonkulun ja tiedottamisen koettiin olevan heikkoa, sekä tiedottamisen julkisuudessa olevan negatiivista.

#### 7.4 Mielikuvia Kainuun maakunta -kuntayhtymästä avoimien kysymysten vastauksien pohjalta

Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien mielikuvia työnantajastaan laajemmin. Avoimet kysymykset olivat: Voisin suositella työnantajaani muillekin (perustelu vastaukselle kyllä tai ei), mitä sinulle tulee mieleen kun ajattelet Kainuun maakunta -

kuntayhtymää työnantajanas, ja kerro omin sanoin miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa positiivisesti ja / tai negatiivisesti aikaisemmista työnantajistasi. Kysymyksiin saatiin paljon monipuolisia vastauksia, jotka täydensivät osaltaan valintakysymysten vastauksia. Avoimien kysymysten vastaukset myös tukivat monia tutkimuksen väittämä-/ valintakysymysten vastauksia.

Avoimien vastausten avaaminen oli haasteellista, mutta tutkimuksen kannalta ne ovat tärkeitä, paljon informaatiota antavia. Avoimien vastausten osalta ei voida tehdä tarkempia analyyseja taustatietojen pohjalta siitä, miten vastaukset jakautuivat esimerkiksi ammatti- tai ikäryhmien osalta, koska näitä vastauksia ei voi tallentaa Digium -ohjelman kautta tilasto-ohjelmaan (SPSS), jolla tämän opinnäytetyön tilasto-osuus on tehty. Avoimista vastauksista on tehty kooste sisällön analyysiä hyödyntäen (Liite 11).

Ensimmäinen avoin kysymys oli jatkokysymyksenä ”**Voisin suositella Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajana muillekin**” kysymykseen, johon vastattiin valitsemalla kyllä, tai en vaihtoehto. Vastaajista 67 % (n=568) suosittelee työnantajansa ja 33 % (n=568) ei. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 299 henkilöä, mutta 11 heistä oli laittanut kohtaan viivan, joten varsinaisia vastauksia oli 288 (n=568). Tarkemmin tämän kohdan avoimet vastaukset on käsitelty kohdassa 7.2.7.

Toisessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan vapaasti, **mitä asioita vastaajalle tulee mieleen, kun hän ajattelee Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajanaan**. Yhteensä 250 (n=568) oli laittanut tähän kysymykseen jotain merkintää vastaukseksi. Varsinaisia vastauksia oli 236, koska 14 oli laittanut viivan vastauksen kohtaan.

Positiivisina asioina vastaajille Kainuun maakunta -kuntayhtymästä työnantajanaan tuli samoja asioita, kuin muidenkin kysymysten vastauksissa. Työnantajaa pidettiin varmana, isona ja luotettavana, jonka palveluksessa työtä riittää. Työilmapiiri oli hyvä ja yhteisöllinen. Lähiesimiehen toimintaa pidettiin hyvänä ja innostavana sekä häneen yhteydenottamista helppona. Ylemmän tason johtamista pidettiin nykyaikaisena ja suunniteltuna. Omaan työtä kuvailtiin innostavaksi. Palkanmaksajana työnantajaa pidettiin varmana. Myönteisenä palkan maksamisessa oli myös se, että sen oikein laskettuna ja oikeaan aikaan tilillä. Palkanmaksua kuvaa vastaus ”Antanut kapean, mutta varman leivän”. Mahdollisuus päästä koulutuksiin koetaan hyvänä, tosin tässäkin kysymyksessä tuli esiin myös päinvastaisia mielipiteitä. Yhteistyö eri toimijoiden kesken on hyvää myös yli kuntarajojen. Kainuun maakunta -kuntayhtymän toi-

minnan kehittäminen, kehityshankkeet ja työryhmät saivat myös positiivista mainintaa vastaajilta, samoin kuin uuden sairaalan perustaminen. Työnantaja koettiin joustavana, ja työaikajärjestelyissä on myös mahdollisuus joustoihin.

Kielteisenä asiana Kainuun maakunta -kuntayhtymästä työnantajana tuli myös positiivisena koettu asia eli organisaation suuri koko. Iso organisaatio koettiin vieraaksi, etäiseksi ja byrokraattiseksi. Työnantajan toiminta koettiin usein Kajaani keskeiseksi. Kielteisinä asioina vastaajilla oli myös yhteistoiminta ja lomautukset sekä epävarma tulevaisuus. Nämä kielteiset asiat voivat osittain johtua kyselyn aikana käynnissä olleista yhteistoiminta -neuvotteluista sekä Kainuun maakunta -kuntayhtymän toiminnan loppumisen vuoden 2012 loppuessa. Kainuun maakunta -kuntayhtymän ulkoinen imago nähtiin huonona ja sen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Myös median antama kuva työnantajasta miellettiin huonoksi.

Sijaisten kohtelua pidettiin huonona sekä sitä, ettei sijaisia palkata. Työntekijöitä koettiin olevan liian vähän suhteessa potilaiden ja työn määrään, työntekijät ovat väsyneitä. Työvuoropolitiikka ja ylitöiden määrää pidettiin epätasa-arvoisena. Työyksiköille haluttaisiin enemmän valtaa päättää asioistaan, kuten esimerkiksi sijaisten palkkaamisesta. Koettiin myös ettei työntekijöitä kuunnella. Tiedonkulkua ja tiedottamista kritisoi. Palautetta toivottaisiin nykyistä enemmän, sekä kiitosta että rakentavaa. Saadusta palautteesta koettiin negatiivista saatavan positiivista palautetta enemmän. Ylemmän johdon ja esimiesten miellettiin vieraantuneen käytännön työstä. Esimiesten ja päättäjien määrää pidettiin liiallisena sekä heitä olevan liian monessa portaassa. Palkkausta pidettiin huonona, sosiaali- ja terveysalan olevan palkka-kuopassa. Rahaa ei koettu olevan hoitajien palkkaamiseen eikä hoitajien velvollisuuksien kasvamisen näkyvän palkassa.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin **kertomaan omin sanoin, miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa positiivisesti ja / tai negatiivisesti hänen aikaisemmista työnantajistaan**. Varsinaisia vastauksia tässä kysymyksessä oli 155 (n=568), sillä 16 vastaajaa oli laittanut viivan tai muun merkin vastaukseksi.

Myös eroavaisuuksissa aiempiin työnantajiin tuli positiivisissa vastauksissa se, että työilmapiiri koetaan hyväksi, työkaverit mukaviksi ja työyhteisö toimivaksi. Työntekijät ovat motivoituneita ja ammattitaitoisia. Vakituista työtä arvostettiin, kuten myös sitä, että työtä riittää. Iso organisaatio ja iso työnantaja koettiin hyvänä. Lähiesimiehen työskentely sai positiivisia kommentteja. Lähiesimiesten toiminta koettiin kannustavana, oikeudenmukaisena sekä työn-

tekijöitä tukevana. Koulutuksia (myös sisäiset) pidettiin Kainuun maakunta -kuntayhtymällä parempina verrattuna aiempiin työnantajiin. Nykyinen työnantajan koettiin myös kehittyvänä ja toimintojaan kehittävä. Oman työn kehittämistä pidettiin mahdollisena. Tämän kysymyksen vastauksissa tuli palkasta samanlaiset positiiviset asiat esille, kuin mitä jo aiemmin muissa vastauksissa on tullut: palkka maksetaan ajallaan ja oikein laskettuna. Palkkausta kommentoitiin myös ”kohtuulliseksi” tai ”suht hyväksi”. Työpisteen vaihdon mahdollisuus oli positiivista, kuten myös se, että se on mahdollista yli kuntarajojen. Myönteisenä tuli myös maakunnallinen yhteistyö eri toimijoiden kesken sekä yhteistyön kehittäminen. Työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuus sekä joustojen mahdollisuus koettiin Kainuun maakunta -kuntayhtymällä myönteisinä mahdollisuuksina.

Mielipiteissä siitä, miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa aiemmista työnantajista, tuli useissa vastauksissa negatiivisena organisaation suuruus, mikä koettiin myös positiivisena asiana. Suuri organisaatio koettiin jäykäksi, raskaaksi, byrokraattiseksi ja asioiden hoitaminen siinä hitaaksi. Kritiikkiä vastauksissa tuli taloudesta, myös eriteltyinä budjetointi ja säästöt. Sijaisten ja määräaikaisten asema koettiin epävarmaksi, ja siten sijaiset eivät ole pysyviä. Sijaisia palkattiin vähän. Tiedottaminen koettiin huonommaksi nykyisellä työnantajalla, samoin vuorovaikutus yleisemmin. Esimiestyö sai kritiikkiä. Esimiehet koettiin etäisiksi, heitä oli liian monessa portaassa, eikä heillä ollut päätösvaltaa oman yksikön toimintaa koskevissa asioissa, kuten esimerkiksi sijaisten palkkaamisessa. Potilaille nykyisen työnantajan palveluksessa oli vähemmän aikaa kuin aiemman palveluksessa. Palkka oli joidenkin vastaajien osalta aiemmin parempi, mutta nykyinen palkkausjärjestelmä koettiin aiempaa kankeammaksi. Koulutusmahdollisuuksista tuli jonkin verran kielteisiä mielipiteitä, mutta enemmän kuitenkin myönteisiä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet koettiin vähäisimmiksi, samoin kuin kehitysehdotustensa huomioiminen. Työntekijöiden jaksamisesta välittäminen ja heidän arvostamisensa olivat aiemman työnantajan palveluksessa paremmin kuin nyt.

## 7.5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

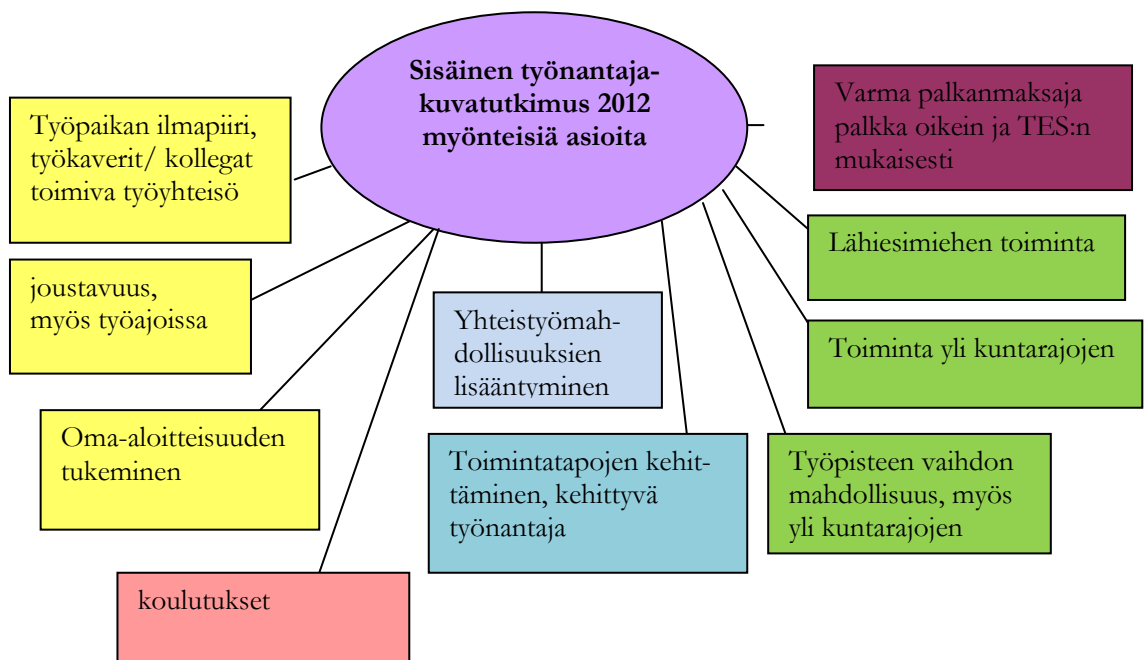
Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä sisäinen työnantajamielikuva on ja mistä se muodostuu. Tätä asiaa selvitettiin ensin teoriaosuudessa kartoittamalla sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyviä käsitteitä, joista tässä opinnäytetyössä käytetään mielikuvaa työnantaja-



kuvaa, imagoa ja brändiä. Teoreettisen perehtymisen lisäksi aihetta tutkittiin Kainuun maakunta -kuntayhtymän osalta, josta kohderyhmänä osa sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä. Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu opinnäytetyön kyselyn aineiston tarkastelusta. Kysely toteutettiin sähköpostin kautta lähetetyllä kyselyllä. Sen tarkoituksena oli selvittää millainen kohdeorganisaation henkilöstön työnantajamielikuva on sekä mitkä asiat vaikuttavat, millaiseksi mielikuva muodostuu.

Opinnäytetyön kohdeorganisaation, Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sisäisen työnantajakuva muodostui tässä opinnäytetyössä myönteiseksi (Kuvio 21). Opinnäytetyössä nousivat myönteisinä asioina sisäisessä työnantajamielikuvassa vahvimmin esiin hyvä ilmapiiri, toimiva työyhteisö, työkaverit ja kollegat. Kainuun maakunta -kuntayhtymää pidetään luotettavana, suurena työnantajana ja varmana palkanmaksajana.

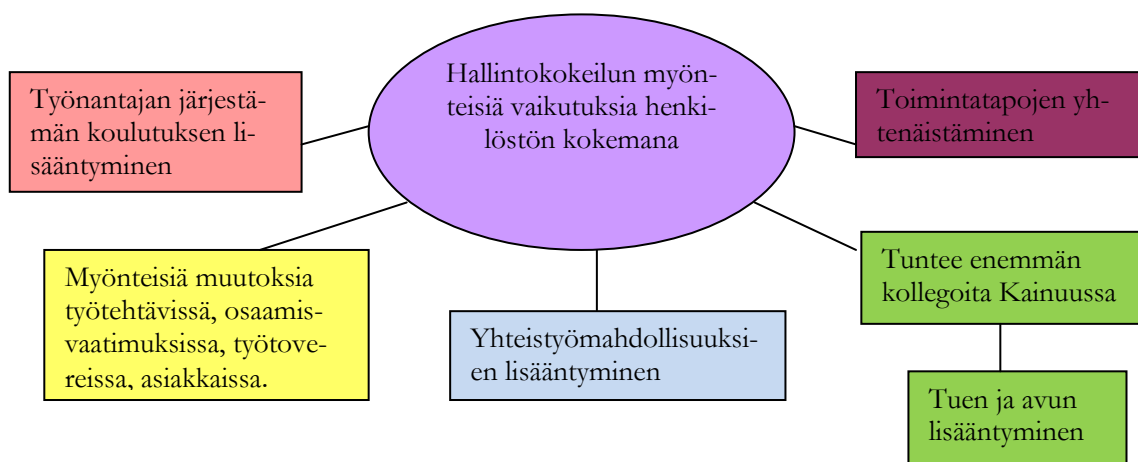
Mielipiteitä jakoivat eniten koulutusmahdollisuuksiin liittyvät asiat ja organisaation suuri koko. Osa vastaajista koki koulutuksia olevan runsaasti tarjolla, ja työnantajan tukevan koulutautumista ja itsensä kehittämistä, kun osa puolestaan koki koulutuksiin pääsemisen vaikeaksi ja tarjonnan suppeaksi. Esimiestyöstä kiitosta annettiin lähiesimiehen toiminnasta.



Kuvio 21: Sisäisessä työnantajakuvatutkimuksessa esille tulleita myönteisiä asioita

Kainuun hallintokokeilun myötä on yhteistyötä kehitetty toimijoiden kesken yli kuntarajojen, mistä työnantaja sai kiitosta. Työpisteen vaihtamisen mahdollisuus, myös yli kuntarajojen, tuli esille vastauksissa. Kainuun maakunta -kuntayhtymää pidettiin kehittyvänä toimintojaan kehittävänä työnantajana. Vastauksista ilmeni myös se että hallintokokeilun loppuminen nähdään enemmän kielteisenä mitä myönteisenä asiana. Kokeilun olisi toivottu jäävän pysyväksi toimintamalliksi. Tiedottamisessa ja tiedonkulussa nähtiin kehittämisen tarvetta.

Piia Väisäsen 2008 tekemässä Pro gradu tutkimuksessa ”Henkilöstö organisaatiouudistuksessa: Kainuun hallintokokeilun vaikutukset henkilöstön näkökulmasta”, tuli esille myönteisissä vastauksissa samoja asioita, kuin tässä opinnäytetyössä sisäisestä työnantajakuvasta. (Kuvio 22). Myös kielteisissä vastauksissa oli noussut esille asioita (Kuvio 24), kuin tässä tutkimuksessa. Väisäsen tekemässä tutkimuksessa oli sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön lisäksi mukana myös muita ammattiryhmiä, kuten lehtoreita ja laskentasihteereitä. Väisäsen tekemän tutkimuksen aikaan Kainuun hallintokokeilu oli ollut käynnissä kolme vuotta, joten henkilöstöllä oli jo kokemuksia kokeilun tuomista muutoksista.

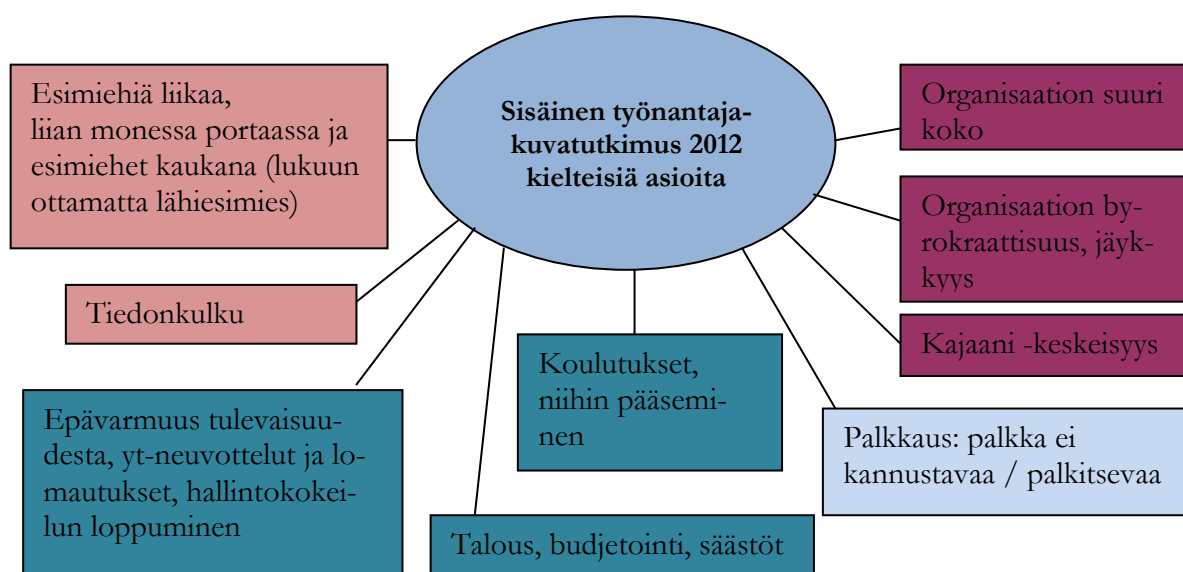


Kuvio 22: Hallintokokeilun myönteisiä vaikutuksia henkilöstön kokemana (Väisänen 2008, 142).

Sisäisen työnantajakuvatutkimuksen vastauksissa kritiikkiä Kainuun maakunta -kuntayhtymä työnantajana sai organisaation suuresta koosta, koon tuomasta jäykkyudesta toimintaan, hierargisuudesta, sekä esimiesten määrän paljoudesta. Esimiehiä koettiin olevan liikaa ja liian

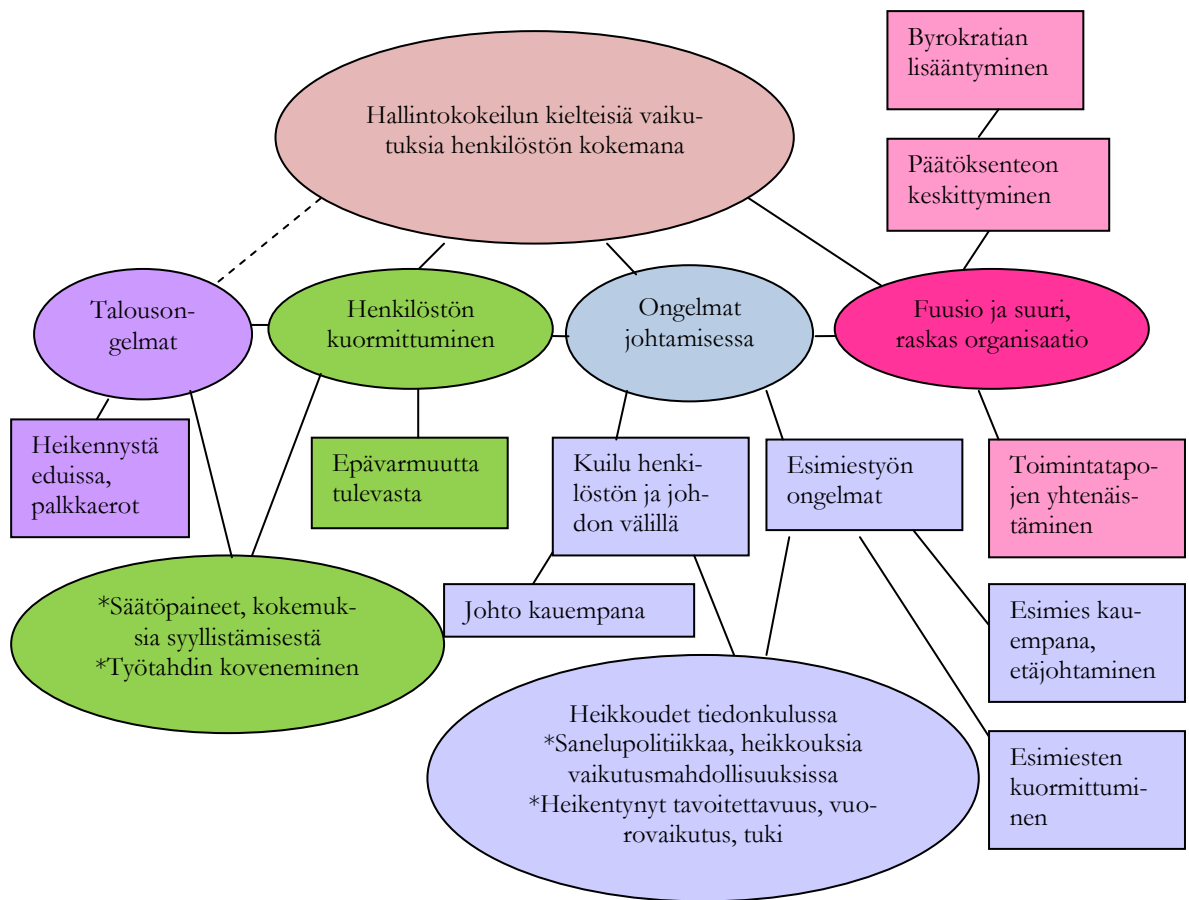
monessa portaassa. Kainuun maakunta -kuntayhtymän toimintaa pidettiin osin liian Kajaani-keskeisenä. Lähiesimiehille haluttiin enemmän valtaa päättää oman yksikkönsä asioista, kuten esimerkiksi sijaisten palkkaamisessa.

Palkkapolitiikkaan ja palkkaukseen liittyvät asiat tulivat monissa vastauksissa esille kielteisinä. Palkka koettiin pienenä, eikä palkkapolitiikka koettu kilpailukykyisenä ja kannustavana. Osin palkkaukseen liittyvästä kritiikistä hoitajien osalta, oli yleisesti sosiaali- ja terveysalan palkkaukseen liittyviä, ei niinkään työnantajaan kohdistuvaa. Samoin palkkauksen kannustavuus, tai juuri sen kannustamattomuus voi liittyä kunnallisen alan palkkakäytäntöihin. Jonkin verran vastauksissa palkkaukseen liittyen oli eroja esimerkiksi ammattiryhmittäin. Kuviossa 23. on koosteena opinnäytetyössä esille tulleita kielteisiä asioita sisäisestä työnantajakuvasta.



Kuvio 23: Sisäisessä työnantajakuvatutkimuksessa esille tulleita kielteisiä asioita

Väisäsen 2008 tutkimuksen: ”Henkilöstö organisaatiouudistuksessa: Kainuun hallintokokelun vaikutukset henkilöstön näkökulmasta”, tuloksissa tuli esille samantyyppisiä kielteisiä asioita kuin nyt toteutetussa sisäisessä työnantajakuvatutkimuksessa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 24) on Väisäsen tutkimuksessa esille tulleita kielteisiä asioita.



Kuvio 24: Hallintokokeilun kielteisiä vaikutuksia henkilöstön kokemana (Väisänen 2008, 145).

Työpaikan hyvä ilmapiiri auttaa jaksamaan työssä. Työkavereiden tuki fyysisesti raskaissa, sekä myös henkisesti kuormittavissa työtehtävissä tukevat työssä jaksamisessa. Hyvä ilmapiiri ja työkaverit ovat tärkeitä myös muutostilanteissa, kuten esimerkiksi nyt Kainuun maakunta - kuntayhtymän työntekijöillä hallintokokeilun päättyessä.

Erilaisissa elämäntilanteissa, kuten myös eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla työaikojen jouston tarpeita. Lapsiperheiden vanhemmat voivat saada osa-aikaisesta työstä helpotusta lisääntyneen ajan myötä arjen pyörittämiseen ja jaksamiseen. Osittainen työaika voi myös edistää iäkkäämpiä työntekijöitä jaksamaan pidempään työssään ja jatkamaan työssä jopa eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin. Sosiaali- ja terveysalalla on etenkin joillakin sektoreilla ongelmana saada rekrytoitua henkilökuntaa, joten työssä jaksamisen tukeminen on yksi keino saada osaava työvoima sitoutettua työhön. Pitkään työssä olleilla työntekijöillä on myös niin sanot-

tua hiljaista tietoa, joka on työpanoksen lisäksi tärkeää, nuoremmille kollegoille siirrettävää pääomaa.

Opinnäytetyön kyselyn kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset osien vastaukset olivat samansuuntaisia, toisiaan täydentäviä ja tukevia. Opinnäytetyön kohderyhmänä ollut Kainuun maakuntakuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö koki työnantajansa luottavana, jota voi suositella työpaikkana myös muille, sekä ovat itse halukkaita työskentelemään myös jatkossa työnantajansa palveluksessa. Tuloksista nousi asioita jotka voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät työnantajansa kokevat. Erot olivat pieniä, mutta niitä oli erimerkiksi siinä, miten hyväksi työntekijä kokee palkkansa (ammattiryhmittäin) tai miten sujuvana hän kokee viestinnän työpaikalla (työntekijäryhmittäin).

## 8 POHDINTA

Organisaation sisäinen työnantajakuva kertoo, miten sen työntekijät kokevat oman työnantajansa. Sisäinen työnantajakuva vaikuttaa myös ulkoisen työnantajakuvan muodostumiseen, koska työntekijät kertovat omia mielikuviaan myös työyhteisönsä ulkopuolella. Sekä sisäinen, että ulkoinen työnantajakuva, ovat organisaatioille tärkeitä, olipa kyseessä yksityinen tai julkinen yritys tai organisaatio.

Sisäisen työnantajakuvan selvittämisellä tässä opinnäytetyössä saadaan tietoa Kainuun maakunta -kuntayhtymän rekrytoinnin ja viestinnän tueksi. Kun tiedetään mitä mieltä työntekijät ovat työnantajastaan, voidaan myönteisiä asioita entisestäänkin vahvistaa ja tietoja hyödyntää esimerkiksi viestinnässä, rekrytointiin liittyvässä markkinoinnissa, sekä kielteisiä asioita kehittää mahdollisuuksien mukaan. Kainuussa, kuten myös jo muualla Suomessa, on sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön rekrytoinnissa haasteita joten henkilöstöryhmänä se katsottiin tärkeimmäksi kohderyhmäksi opinnäytetyöhön.

Kainuun maakunta -kuntayhtymä ei tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan ole ”tyly työnantaja”. Tutkimuksessa tuli esiin paljon hyviä, toimivia asioita, mutta myös kehittämisen kohteita. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 67 % suosittelee työnantajaansa muillekin. Miten työntekijät kertovat muille työnantajastaan, vaikuttaa osaltaan ulkoisen työnantajakuvan muodostumiseen, mikä voi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten haluttu työnantaja on ja miten rekrytointi organisaatiossa onnistuu. Kainuun maakunta -kuntayhtymän sisäinen työnantajakuva on opinnäytetyöhön vastanneiden työntekijöiden mukaan sen ulkoista kuvaa parempi.

Kainuun maakunta -kuntayhtymä on organisaationa suuri, mikä tuli opinnäytetyössä esille monissa vastauksissa. Osa vastaajista koki organisaation suuren koon kielteisenä, ja osa myönteisenä. Organisaation suuri koko tuo haasteita siihen, että henkilöstö tuntisi sen kokonaisuudessaan työnantajanaan, eikä vain omaa työyhteisöään.

Suuri organisaatio on haasteellinen myös tiedonkulun osalta. Viestinnän haasteet, ja mahdolliset ongelmat tiedonkulussa voivat osaltaan vaikuttaa myös siihen, että suuri organisaatio koetaan etäiseksi. Osa vastaajista koki tiedottamisen heikoksi. Kainuun maakunta -kuntayhtymän viestintä on hyvin suunniteltua, muun muassa laadittu viestintästrategia ja krii-

siviestintäsuunnitelma. Viestinnän ja markkinoinnin henkilöstöllä on käytössään myös toimintasuunnitelma ja vuosikello. Käytössä on myös sisäinen Internet, Intra, jota käytetään tiedottamisen kanava. Henkilöstön pitäisi nykyistään enemmän käyttää Intraa päivittäin tiedotteiden lukemiseen, koska juuri siellä ne ovat ajantasaisesti kaikkien luettavissa. Esimiesten rooli viestinnän tukena on tärkeä. Heidän tulee huolehtia siitä, että kaikki tieto tavoittaa kaikki työntekijät.

Suuressa organisaatiossa lähiesimiesten työ koettiin tärkeäksi. Ylemmät esimiehet puolestaan koettiin lähiesimiehiä etäisemmiksi ja kenties myös käytännön työstä vieraantuneiksi. Esimiehet ovat työntekijöiden silmissä työnantajan edustajia, joten esimiesten toiminta vaikuttaa myös siihen millaiseksi työnantaja koetaan ja millaiseksi sisäinen työnantajakuva muodostuu.

Kainuun hallintokokeilun päättyessä tulee moni asia muuttumaan vuoden 2013 alussa, kuten työntekijöiden työnantaja. Vaikka työpaikka säilyy ja myös työtehtävät voivat pysyä samoina kuin hallintokokeilun aikana, voi työsuhteisiin sekä työtehtäviin liittyvissä asioihin kuitenkin tulla muutoksia. Nämä asiat ovat yhteistoimintamenettelyn lisäksi voineet vaikuttaa opinnäytetyön kyselyssä esille tulleeseen epävarmuuden tunteeseen tulevaisuudesta. Työilmapiiri koettiin hyvänä, sekä työkaverit positiivisena voimavarana. Hyvä työilmapiiri ja työkaverit auttavat jaksamaan työpaikan muutostilanteissa, sekä muutoin raskaissa työtehtävissä. Myös tulevaisuudessa kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden jaksamiseen, ja työssä viihtymiseen. Tyytyväiset ja hyvin jaksavat työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä.

Kyselyn vastauksissa nousi esiin kehittämisen kohteina viestintään ja tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. Nämä ovat olleet osin jo tiedossa ja niihin on koitettu etsiä konkreettisia parannuskeinoja. Kesällä 2012 on otettu käyttöön uusittu sisäinen Intra, Kaima. Tämä on kehitetty aiempaa Intranetiä selkeämmäksi käyttää. Uuden Intran käyttöön ottaminen ajoittui juuri opinnäytetyön kyselyn ajankohtaan, joten sen käyttökokemukset viestinnässä eivät ole vielä mukana vastauksissa.

Sähköinen viestintä on reaaliaikaista, kaikilla samanaikaisesti samanlaisena luettavissa, tehokasta ja kustannustehokasta. Ongelma sähköisen viestinnän käytössä on sama kuin sähköpostin, eli kaikilla ei ole käytettävissään päätettä, tai esimerkiksi sairaaloiden osastojen tietokoneet ovat käytössä potilastietojen kirjaamista varten. Intran käyttämisestä voisi saada vieläkin tehostettua kiinnittämällä huomiota henkilöstön opastamiseen ja motivoimiseen Kaiman

käyttämässä. Tulevaisuudessa pitäisi nykyistakin enemmän kiinnittää huomiota siihen, että kaikilla on mahdollisuus lukea sähköiset tiedotteet päivittäin. Myös koulutuksiin hakeutuminen sekä vuosilomien hakeminen tapahtuu sähköisesti, joten on oltava riittävästi päätteitä, jotka eivät ole kokoaikaisesti potilastietojen kirjaamisen käytössä. Hyvä esimerkki sähköisen viestinnän kehittämisestä on Kati Valtasen (Kajaanin ammattikorkeakoulu, 2012) opinnäytetyönä Kainuun keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosastoille, sekä kirurgisille vuodeosastoille 6 ja 7 toteuttama sähköinen ilmoitustaulu.

Työaikajoustot koettiin tärkeinä. Työaikajärjestelyihin, ja niihin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien myötä voidaan auttaa työntekijöitä jaksamaan työssä sekä työn ulkopuolella. Esimerkkinä lyhennetty työaika voi olla pienten lasten vanhemmille tärkeä oman jaksamisen sekä perheen kannalta. Sosiaali- ja terveysalalla pitkään työssä olleiden työpanos on tärkeä myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta.

Koulutukset, niihin pääseminen ja sisältö jakoivat kyselyn perusteella mielipiteitä. Osa vastaajista koki koulutuksia olevan hyvin ja niihin osallistumisen mahdolliseksi. Osa puolestaan koki, ettei koulutuksia ole, tai niihin osallistuminen ei ole mahdollista. Sosiaali- ja terveysministeriöllä on suositukset hoitoalan henkilöstön täydennyskoulutuksista, joilla ylläpitää, pitää ajan tasalla sekä lisätä työntekijän ammattitaitoa ja osaamista. Näiden suositusten mukaisesti olisi suunniteltava jokaiselle henkilökohtainen koulutussuunnitelman työn vaatimusten mukaisesti. Työnantajan ja esimiehen tuki on ensiarvoisen tärkeää työntekijöiden kehittämisessä muun muassa motivoiden itsensä kehittämiseen, sekä mahdollistaen koulutuksiin osallistuminen huomioiden tarvittaessa työaika- ja muut mahdolliset järjestelyt. Koulutuksiin osallistuminen voi tuoda työntekijälle henkisiä voimavaroja myös työssä jaksamiseen, sekä lisätä verkostoitumista kollegoiden kanssa. Koska juuri koulutuksiin liittyvät asiat jakoivat mielipiteitä, voisi olla tarpeellista tutkia miten voitaisiin mahdollistaa mahdollisimman monen työntekijän pääsevän täydentämään osaamistaan koulutuksissa.

Kainuun maakunta -kuntayhtymä koettiin varmaksi ja suureksi työnantajaksi. Vaikka käynnissä oli yt -neuvottelut, niin julkisella sektorilla uskottiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työtä riittävän myös tulevaisuudessa. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää myös se, että palkka maksetaan ajallaan, oikein laskettuna ja työehtosopimusten mukaisesti. Näistä vastauksissa tuli paljon myönteistä palautetta.



Tarkasteltaessa taustamuuttujien vaikutusta sisäisen työnantajakuva muodostumiseen, nousi esille eroja muun muassa ammattiryhmien tai henkilöstöryhmien mielikuvissa. Lääkärit kokivat esimerkiksi muita enemmän palkkansa kilpailukykyisenä ja koulutusmahdollisuutensa hyvinä. Esimiehet kokivat viestinnän toimivampana kuin mitä työntekijät.

Tämä tutkimus on sisäinen työnantajakuvatutkimus, joten vastaukset ja mielipiteet ovat puhtaasti vastaajien mielikuvia asioista ja työnantajastaan, eivät siis ”musta-valkeita” totuuksia. Sisäinen työnantajakuva on kuitenkin tärkeä osa muodostaessa ulkoista työnantajakuvaa ja siten on hyödyllistä tietää miten työntekijät kokevat työnantajansa. Näin voidaan myönteisiä asioita tuoda esille, sekä parantaa entisestään ja kielteisiä asioita kehittää. Myönteisen työnantajakuva omaava organisaatio on hyvä paikka työskennellä, sinne halutaan tulla töihin ja siellä viihdytään, ollaan motivoituneita ja työhön sitoudutaan.

## 8.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelimen, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK), tutkimuseettisten ohjeiden tarkoituksena edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäistä tutkimusvilppiä, edistää tutkimuseetiikkaa koskevaa keskustelua ja tiedotusta, sekä seurata alan kansainvälistä kehitystä kaikissa tutkimusta harjoittavissa organisaatioissa (yliopistot, tutkimuslaitokset, ammattikorkeakoulut). Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja tuloksiltaan uskottavaa, mikäli se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Ihmistieteisiin luettavan tutkimuksen eettiset periaatteet jaetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien ohjeiden mukaisesti kolmeen osa-alueeseen: Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Keskeisiä lähtökohtia tutkimuseetiikan näkökulmasta ovat muun muassa, että tutkimustyössä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioimisessa. Käytettävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteereiden mukaisia. Tutkimus on suunniteltava, toteutettava, tallennettava ja raportoitava annettujen vaatimusten mukaisesti. Aineistojen säilyttämisestä, oikeuksia, tekijyyttä ja käyttöoikeutta koskevista asioista on sovittava. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6-7.)

Kvantitatiivinen tutkimus on tilastotieteen sääntöjen mukaan tarkasti vaihe vaiheelta etenevää tutkimusta. Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelmasta, joka muutetaan tutkimuskysymyksi, joilla kerätään aineisto ongelman ratkaisuksi. (Kananen, 2010, 74.) Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat tutkimuksen validiteetti (pätevyys), reliabiliteetti (luotettavuus), objektiivisuus (puolueettomuus), tehokkuus, taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus, sekä sopiva aikataulutus. Tutkimuksen on mitattava sitä, mitä on tarkoitus selvittää sekä sillä on oltava määritelty ja täsmällinen tavoite. Validiteetin saavuttamiseksi tärkeitä ovat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti. Tuloksia raportoitaessa on huolehdittava siitä, ettei vastaajien yksityisyyttä vaaranneta. Jotta tutkimuksen tuloksista saataisiin relevanttia, uutta tietoa, on aihe suunnattava tärkeiksi koettuihin ongelma-alueisiin ja valittava oikea tutkimusmenetelmä. (Heikkilä 2008, 29–32.)

Luotettavuus tässä opinnäytetyössä

Kysymykset olivat selkeitä ja nopeita vastata. Jokaisessa kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa, mikä selkeytti niihin vastaamista sekä vastausten analysoimista. Avoimia kysymyksiä oli kolme, joiden vastausten käsitteleminen oli aikaa vievää. Vaikka avoimien vastausten käsitteleminen vei valintakysymyksiin verrattuna paljon aikaa, olivat ne toimeksiantajan kannalta hyvin informaatiota antavia. Avoimien vastausten analysoiminen on tehty siirtämällä jokainen vastaus vastaajittain Excel -taulukkoon, josta se vaiheittain on koostettu aiheittain kokonaisuuksiksi, sekä viimeisenä vaiheena koosteet on viety aiheittain opinnäytetyön tuloksiin. Avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta olivat kaikki muut kysymykset suunniteltu siten, että niihin vastaaminen oli pakollista. Tämä myös lisäsi vastausten luotettavuutta. Kyselyyn saattoi jokainen sen saanut vastata vain kerran sähköpostiin saamansa linkin kautta.

Otanta päädyttiin tekemään kaikille kohderyhmään kuuluville, koska esimerkiksi lääkäreitä ja psykologeja oli määrällisesti vähän. Määrällisesti pienestä ammattiryhmästä ositettuna otanta tehdyn kyselyn olisi voinut saada vain muutama työntekijä. Sähköpostina toteutettu kysely (linkki Digium -kyselyyn), oli mahdollista toteuttaa nopeasti, tehokkaasti sekä luotettavasti suurelle vastaajamäärälle, joten suurella otannalla oli mahdollista saada vastauksia enemmän kuin esimerkiksi paperisena versiona toteutetulla kyselyllä. Digium -ohjelmalla toteutetussa kyselyssä vastauksista pystyttiin saamaan suoraan kaavioita ja prosenttisuuksia, mikä helpotti

vastausten analysoimista. Kyselyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti, mikä on tärkeää rehellisten vastausten saamiseksi. Vastaajista oli yli 30 % työskennellyt 10 vuotta tai kauemmin työnantajansa palveluksessa (mukaan lukien ennen hallintokokeilua työ kunnissa). Suurella osalla vastaajilla oli siten näkemystä työnantajastaan pitkältä aikaväliltä.

Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn laatiminen oli prosessina monivaiheinen. Aiheeseen liittyvään teoriaan perehtymisen jälkeen oli kyselyn aihe-alueet mietittävä toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli myös haastavaa niin henkilöstöryhmiin, kuin työhön liittyvien kysymysten osalta. Taustatietokysymysten muotoilussa oli huomioita haluttavan tiedon lisäksi myös se, että vastaaja säilyy niiden pohjalta anonyyminä. Kyselylomakkeen aihealueet päädyttiin ottamaan Surakan 2009 julkaisemasta kirjasta ”Hyvä työpaikka hoitoalalla -näin haetaan ja sitoutetaan osaa-ja”. Teorian pohjalta kysymykset suunniteltiin viiden aihealueen pohjalta siten, että jokaisesta aihealueesta oli useampi kysymys. Lomakkeen haluttiin myös olevan lyhyt ja nopea täyttää, mikä osaltaan motivoi vastaamaan kyselyyn.

Uskon sähköpostin olleen tehokas kanava lähettää tämä kysely. Vastaajien määrä olisi voinut olla pienempi käytettäessä esimerkiksi postin kautta lähetettävää kyselyä. Sähköpostilla oli helppo lähettää kyselyn linkki nopeasti suurelle vastaajajoukko. Tässä opinnäytetyössä haluttiin saada kysely mahdollisimman suurelle joukko kohderyhmän henkilöstöstä, joten sähköpostina lähetettävä linkki soveltui erinomaisesti kanavaksi. Sähköpostitse on myös nopea vastata kysymyksiin, sekä lähettää vastaus takaisin.

Opinnäytetyön kyselyn toteuttamisen aikaan oli kesälomausi, Kainuun maakunta -kuntayhtymällä käynnissä yhteistoiminta neuvottelut, sekä niihin liittyen lomautusuhka, mikä saattoivat heikentää vastausinnostusta (vastausprosentti oli 27 %). Työntekijät eivät kesälomansa aikana voineet osallistua työsähköpostiin tulleeeseen kyselyyn. Kaikki työntekijät eivät myöskään käytä säännöllisesti sähköpostia, eikä kaikilla ole työpisteissään mahdollista päästä tietokoneelle. Sähköpostina lähetetty kysely on esille tulleiden kielteisetkin asiat huomoiden nykyaikainen ja tehokas tapa lähestyä kohderyhmää.

Sähköpostitse lähetettävälle kyselylle haasteeksi ilmeni, ettei kohderyhmästä ollut yhtä yhteistä listaa, mistä olisi käynyt selville sekä vastaajan sähköpostiosoite ja ammattinimike. Tiedot oli yhdistettävä henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon nimilistoista. Etuna sähköpostia käytettäessä nopeuden lisäksi oli myös vastaamisen mahdollisuus anonyymisti. Digium -

ohjelma lähetti kyselyn linkin vastaajille sähköpostitse ohjelmaan Excel -taulukon kautta li-  
sättyjen sähköpostiosoitteiden mukaisesti. Sähköpostiosoitteita, ja siten vastaajien henkilölli-  
syyttä, ei voi ohjelmasta enää jälkikäteen selvittää. Myös vastausmuistutus voitiin lähettää  
sitten, että vastaajien anonyymisyys säilyi. Kysely jouduttiin teknisten ongelmien takia uusi-  
maan ja anonyymien vastausten vuoksi kysely oli lähetettävä koko kohderyhmälle uudelleen,  
eikä esimerkiksi voitu lähettää tarkennuksia varten kyselyä ainoastaan siihen jo vastanneille.

Eettisyys tässä opinnäytetyössä

Kohderyhmän rajausta mietittiin työn toimeksiantajan kanssa eri näkökulmista. Kainuun hal-  
lintokokeilun päättymisen vuoden 2012 lopussa, ja sen myötä tulevat organisaatiomuutokset  
vaikuttivat osaltaan siihen, että kohderyhmä rajautui sosiaali- ja terveydenhuollon henkilös-  
töön jotka jatkavat uudistuksen jälkeen samassa organisaatiossa. Kohderyhmässä on myös  
haasteellisia henkilöstöryhmiä rekrytoinnin osalta.

Tämän opinnäytetyön kyselyyn vastaaminen oli kyselyn saaneille vapaaehtoista. Vastaajien  
yksityisyys taattiin siten, että kyselyyn vastattiin anonyymisti. Jotain kyselyn saaneita ammatti-  
ryhmiä oli vähän, kuten esimerkiksi psykologeja, joten anonyymiudella voitiin taata jokaisen  
vastaajan yksityisyys. Kyselyyn kuului saatekirje josta ilmeni opinnäytetyöhön liittyviä yleisiä  
asioita kuten esimerkiksi sen aihe ja tulosten käyttötarkoitus, omat yhteystietoni mahdollisia  
yhteydenottoja varten koskien kyselyä, sekä kyselyn ajankohta.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan tallennetaan Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjastoon  
tulostettuna tallenteena, sekä sähköisenä Theseus -tietokantaan, joista siihen on mahdollista  
perehtyä kaikkien työstä kiinnostuneiden. Kyselyn vastaukset ovat tallennettuna toimeksian-  
tajan tietojärjestelmään, josta digitaaliseen muotoon tallennettua aineistoa voidaan hyödyntää  
mahdollisissa jatkotutkimuksissa aiheesta.

## 8.2 Kehittämisehdotukset opinnäytetyön tulosten pohjalta

Kainuun maakunta -kuntayhtymässä ei ole aiemmin tutkittu työnantajakuvaa. Tämä opinnäy-  
tetyö toimii organisaatiolle pohjana muille tutkimuksille työnantajakuvasta. Kainuun hallin-  
tokokeilu päättyi vuoden 2012 loppuun, mutta tämän opinnäytetyön kohderyhmänä olleet

ammattiryhmät jatkoivat saman organisaation, eli Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän palveluksessa. Opinnäytetyö käy siten suoraan vertailukohteeksi, mikäli sisäinen työnantajakuivatutkimus uusitaan tulevaisuudessa. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kannattaa tutkia sisäisen työnantajakuuvan lisäksi myös ulkoista työnantajakuvaansa. Rekrytoinnin kannalta on tärkeä tietää, mitä mahdolliset tulevat työntekijät organisaatiosta ajattelevat, sekä miten heidän mielikuvansa saadaan tukemaan sitä, että he hakeutuisivat työhön juuri Kainuuseen.

Viestintä on ollut Kainuun maakunta -kuntayhtymässä suunnitelmallista ja ohjeistettua. Vastauksista nousi esille kuitenkin, etteivät kaikki koe viestinnän olevan tehokasta ja tavoittavan heitä. Opinnäytetyössä ilmeni viestinnän osalta myös, että esimiehet kokevat viestinnän työntekijöitä myönteisemmin. Huomiota viestintää suunniteltaessa ja toteuttaessa tulisi huomioida ongelmakohtana se, miten suunnitelmallinen viestintä kulkee myös esimiehiltä kaikille alaisille. Viestinnän tehokkuuteen vaikuttaa myös, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollista päästä sujuvasti lukemaan sisäisen viestintäkanava Internet. Tämä voi olla esimerkiksi sairaaloissa ongelma, koska jokainen työntekijä ei työskentele paljoa tietokoneella.

Koulutukset, sekä niihin pääseminen jakoivat mielipiteitä. Työntekijöiden osaamisen kartoitus, sekä koulutuksen suunnittelun tehostaminen pitäisi ottaa nykyistäkin enemmän kehityskeskusteluissa esiin. Suunnitelmien mukainen koulutuksiin osallistuminen on työntekijälle tärkeä ammattitaidon ylläpitämiseksi, mutta myös henkisten voimavarojen tukemiseksi. Ammattiryhmittäin on olemassa suosituksia kuinka monta koulutuspäivää pitäisi vuodessa olla, jotta työntekijän ammattitaito pysyisi ajan tasalla. Työnantajan ja esimiehen pitäisi huolehtia työntekijöidensä koulutuksiin pääsemiseksi, esimerkiksi ottamalla koulutukset mahdollisuuksien mukaan huomioon työvuorosuunnitelmissa. Esimiesten tehtävänä on motivoida koulutuksiin osallistumiseen myös niitä työntekijöitä jotka eivät itse koe niitä tarpeelliseksi.

Kainuun maakunta -kuntayhtymällä työskenteli paljon henkilöstöä määräaikaissä työsuhteissa. Määräaikaisten sekä nuorten työntekijöiden asemasta tuli opinnäytetyön vastauksissa kritiikkiä. Tällä hetkellä työntekijöiden keski-ikä on noin 47 vuotta ja siten kymmenen vuoden kuluessa jää paljon väkeä eläkkeelle. Jos nuoret työntekijät lähtevät vakituiseen, tai pidemmän määräaikaisten työsuhteen perässä muualle töihin, jopa toiselle paikkakunnalle, voi heitä olla vaikea houkutella myöhemmin takaisin Kainuuseen töihin. Määräaikaissä työsuhteissa pitäisi pystyä huomioimaan jatkuvuus, ettei työsuhteita pilkota lyhyisiin osiin, ja ottaa huomioon myös työntekijän toiveet. Määräaikaistista työntekijöistä voidaan saada sitoutuneita

työntekijöitä tulevaisuudessa, mikäli heidän tämän hetken työsuhteensa hoidetaan joustavasti. Nuorten, tai työiältään nuorten, työkokemuksen karttumiseksi on tärkeää, että he saavat töitä valmistuttuaan ammattiin. Työuran alussa on myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtyminen kokeneilta työntekijöille nuorille joustava tapa oppia työhön.

### 8.3 Oma oppiminen

Ammattikorkeakoululain 18 § (10.6.2005/411) määrittelee tutkinnot ja niiden perusteet joiden mukaan ammattikorkeakoulussa voidaan suorittaa ammattikorkeakoulututkintoja sekä ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat määritelmän mukaan ylempiä korkeakoulututkintoja.

Euroopan parlamentti ja neuvosto on laatinut suosituksen eurooppalaisten tutkintojen viitekehyksen perustamisesta elinikäisen oppimisen edistämiseksi. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF) muodostuu kahdeksasta tasosta. Tutkinnot kuvataan tasoissa perustasosta edistyneeseen tasoon. Tasojen määritelmä pitää sisällään kuvailut oppijan tiedoista, taidoista ja pätevydestä. Määrittelyssä kuvaillaan oppimistulokset riippumatta siitä missä tutkinto on suoritettu tai pätevyys hankittu. EQF sisältää yleissivistävän, ammatillisen ja korkea-asteen koulutuksen. (Opetus ja kulttuuriministeriö.)

Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen mukaisesti ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu tasolle 7, mikä määritellään seuraavasti: ” Olennaiset oppimistulokset ovat pitkälle erikoistuneet, osittain työ- tai opintoalan huippuosaamista vastaavat tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja/tai tutkimuksen perustana alan ja eri alojen rajapintojen tietoihin liittyvien kysymysten kriittinen ymmärtäminen erikoistuneet ongelmanratkaisutaidot, joita vaaditaan tutkimus- ja/tai innovaatiotoiminnassa uusien tietojen ja menettelyjen kehittämiseen ja eri alojen tietojen yhdistämiseen monimutkaisten, ennakoimattomien ja uusia strategisia lähestymistapoja vaativien työ- tai opintoympäristöjen johtaminen ja muuttaminen, vastuun ottaminen ammattialan tietojen ja käytäntöjen kartuttamisesta ja/tai ryhmien strategisen toiminnan arvioinnista” (Opetus ja kulttuuriministeriö).

Opinnäytetyöni oli monivaiheinen prosessi sisältäen kyselyn. Työnantajamielikuvaan liittyvän teorian tiedon lisäksi täytyi perehtyä myös kyselylomakkeen tekemiseen ja kyselyn toteuttami-

seen liittyvään kirjallisuuteen. Lähteisiini sisältyy myös työnantajakuvasta tehtyjä pro gradu - tutkimuksia. Kyselyn vastausten analysoiminen SPSS -ohjelmalla sekä oleellisten tulosten raportoiminen toi työhön lisähaasteensa, koska en ole ohjelmaa käyttänyt muuten kuin opintoihin liittyvien tehtävien tekemiseen. Työ laajuudessaan on koulutustason mukaisen määritelmän mukainen. Aiheen ja kohderyhmän rajausta eivät olleet yksiselitteistä, mutta myös tämä oli oppimisen kannalta myönteinen tehtävä. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin tulosten myötä, joista saatiin suuntaa miten työntekijät kokevat Kainuun maakunta -kuntayhtymän työnantajanaan.

Sisäinen työnantajakuva sekä sen tutkiminen oli opinnäytetyön aiheena kiinnostava ja haastava. Aiheeseen perehdyttyäni koen henkilökunnan aiempaakin tärkeämmäksi voimavaraksi yrityksen, tai organisaation menestymisessä. Monella asia vaikuttaa siihen, miten työntekijä työnantajansa kokee. Myös eri ihmiset voivat kokea saman asian erilailla. Työntekijöiden mielikuvat vaikuttavat osaltaan muiden mielikuviin organisaatiosta, joten yrityksen on hyödyllistä tietää omien työntekijöidensä mielikuvat, sekä mahdollisuuksien mukaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, että mielikuvat olisivat mahdollisimman myönteisiä. Työhönsä ja työpaikkaansa sekä sen toimintatapoihin tyytyväinen työntekijä on motivoitunut työhönsä ja siten myös työssään tuottavampi. Myönteisen työnantajakuvan omaavaan työpaikkaan on myös helpompaa saada rekrytoitua henkilökuntaa. Omaa kiinnostustani juuri sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöön liittyvän työn tekemiseen lisäsi myös oma hoitoalan koulutukseni ja työkokemukseni.

Opinnäytetyöprosessissa saavutin omat tavoitteeni. Prosessimaisesti etenevä opinnäytetyö teoriaosuuden kirjoittamisesta, kyselyn laatimisesta ja toteuttamisesta tuloksien analysoimiseen oli mielenkiintoinen, haastava ja ennen kaikkea omaa osaamistani syventävä tehtävä. Opinnäytetyön aihe, sisäinen työnantajakuva, oli minulle ennen työn aloittamista käsitteenä vieras. Perehdyttyäni aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen käsitteen monimuotoisuus aukeni minulle. Sisäinen työnantajakuva muodostuu monista erilaisista asioista ja jokainen kokee sen omalla tavallaan painottaen eri asioiden tärkeyttä. Sisäisestä työnantajamielikuvasta oli tehty joitakin opinnäytetöitä sekä pro graduja, mutta Kainuun maakunta -kuntayhtymällä aihetta ei ollut aiemmin tutkittu.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella Kainuun maakunta -kuntayhtymä ei ole tyly työnantaja. Kehittämisen kohteita toiminnasta löytyi, mutta myös monia erittäin hyviä asioita nousi tulosten perusteella esille. Kainuun maakunta -kuntayhtymän toiminta on nyt päättynyt ja uusi-

en organisaatioiden toiminta käynnistynyt. Uusissa organisaatioissa voidaan mahdollisuuksi-  
en mukaan hyödyntää ja kehittää käytännössä tässä työssä esille tulleita asioita. Tämän tut-  
kimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sellaisenaan rekrytoinnin ja viestinnän suunnittelussa ja  
toteutuksessa. Uskon että tutkimuksen tuloksista esille nousseiden vastausten pohjalta tulee  
jatkotutkimuksen kohteita, joissa tätä työtä aineistoinen voidaan hyödyntää. Tutkimuksen  
kohteita voi olla esimerkiksi tämän opinnäytetyön osa-alue tästä työstä tai sitten ulkoisen  
työnantajakuva tutkiminen.



## LÄHTEET

- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2 Maineen uusi aalto. Talentum Hämeenlinna.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine Menestystekijä. WSOY. Helsinki.
- Belbin, R. 1997. Changing the way we work. Great Britain by Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn.
- Colliander, A. & Ruoppila, I. & Härkönen L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. WS Bookwell Oy. Juva.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.
- Henkilöstöraportti 2011. Kainuun maakunta -kuntayhtymä, henkilöstöpalvelut.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WSOYpro. Porvoo.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Juva.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juvenes Print.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Tammer-Paino. Tampere.
- Kunnan työnantajakuva -Päättäjän opas maineenhallintaan. 2010. Uudistuva kuntatyö ratkaisun avaimet. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakutus.
- Kuokkanen, H. 2008. Sisäiset työnantajamielikuvat: esimerkkiorganisaationa Vaasan kaupunki. Pro gradu. Vaasan yliopisto kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos.

- Kykkänen, N. 2011. Rekrytointiviestintä myönteisen työnantajamaineen tukena. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.
- Mamia, T. 2005. SPSS -alkeisopas. Statistical Package for Social Sciences. Tampereen yliopisto
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Yliopistopaino.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj.
- Poels, F. 1997. Job evaluation and remuneration strategies. Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn.
- Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki. Kunnallisan alan kehittämissäätiö KAKS.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö -menestyvä yritys. Helsinki. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Rope, T. 2005. Markkinoilla menestykseen. Hehkeys ja ilahduttamismarkkinointi. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Rope, T. & Methner, J. 1987. Mielikuvamarkkinointi. Weilin + Göös. Espoo.
- Rope, T. & Methner, J. 2000. Suuri markkinointikirja. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla -näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Spector, P. 1997. Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences. Sage Publication, Inc.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WS Bookwell Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Väisänen, P. 2008. Pro gradu -tutkielma. Henkilöstö organisaatiouudistuksessa: Kainuun hallintokokeilun vaikutukset henkilöstön näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.
- Zimmerbauer, K. 2002. Etelä-Pohjanmaan imago maakunnallisten mielikuvien jäljillä. Seinäjoki: Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.

Finlex. 2011. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030343> (Luettu 28.11.2011)

Kainuun maakunta -kuntayhtymä. 2011. Saatavilla: [http://maakunta.kainuu.fi/kainuun\\_maaakunta\\_2013](http://maakunta.kainuu.fi/kainuun_maaakunta_2013) (Luettu 28.11.2011).

Taloussanomat. 2011. Kunnissa on töitä, mutta nuoria ei kiinnosta. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/kotimaa/2011/12/07/kunnissa-on-toita-mutta-nuoria-ei-kiinnosta/201118475/12> (Luettu 7.12.2011)

Kuntatyönantajat. 2011. Saatavilla: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kuntatyönantajana/tyovoimansaataavuus> (Luettu 27.12.2011)

Opetus – ja kulttuuri ministeriö. Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen perustamisesta elinikäisen oppimisen edistämiseksi. Saatavilla: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/ammattillisen\\_koulutuksen\\_koeopenhamina-prosessi/EQFsuositusehdotus.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/ammattillisen_koulutuksen_koeopenhamina-prosessi/EQFsuositusehdotus.pdf) (Luettu 11.2.2013)

Karvonen, E. 2003. Luento. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos. Maineenhallinnan erikoiskurssi. Saatavilla: [http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/maineenhallinnan\\_erikoiskurssi/mainekurssi\\_1istunto\\_karvonen.pdf](http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_1istunto_karvonen.pdf) (Luettu 27.12.2012)

Suomen Mediaopas. 2011. Saatavilla: <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/> (Luettu 28.12.2011)

KvaliMOTV. 2012. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html) (Luettu 19.12.2012)

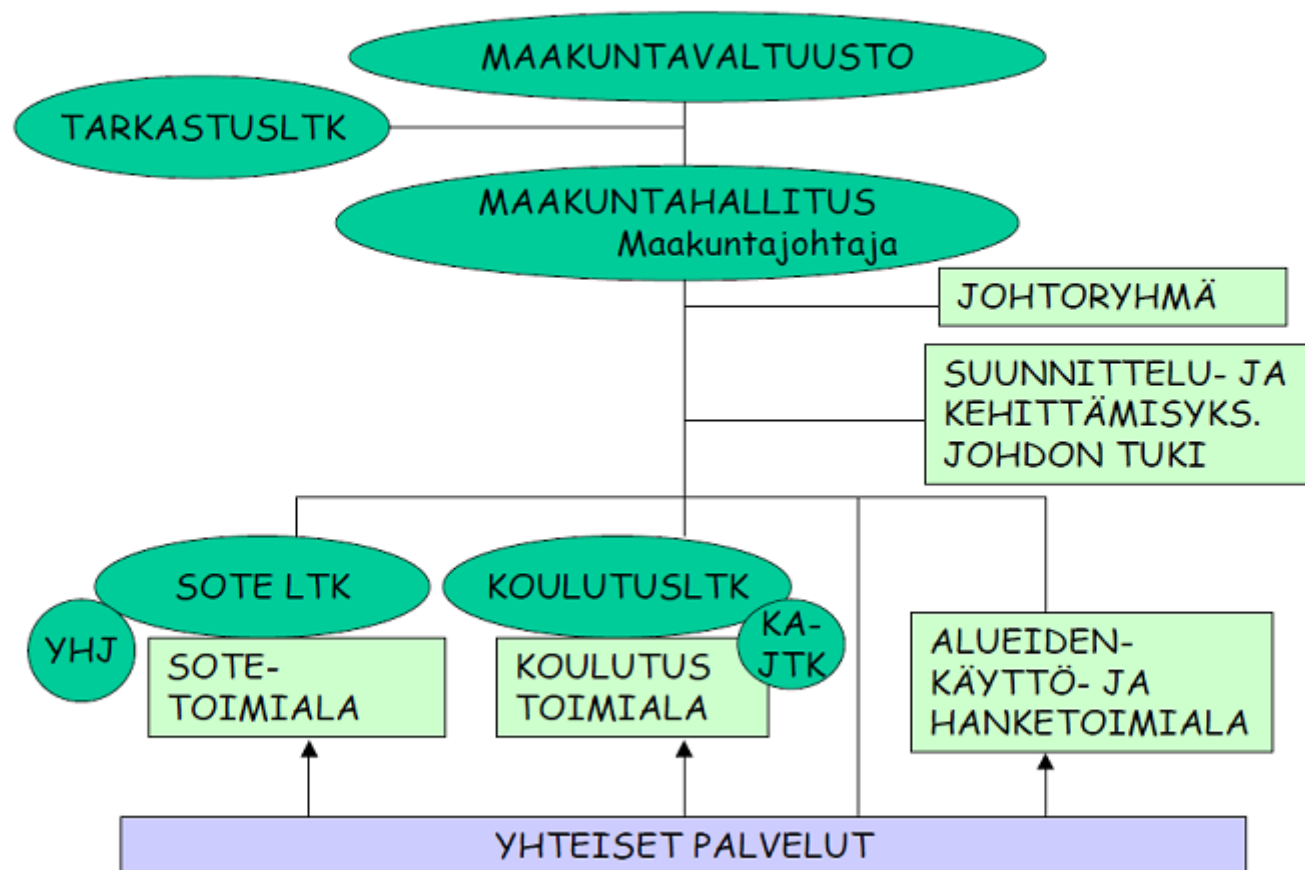
KvantiMOTV. 2012. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html> (Luettu 19.12.2012)

Monster. 2011. Saatavilla: [http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva\\_tyonantajakuva\\_syntyy\\_sisalta\\_pain.aspx](http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx) (Luettu 27.11.2011)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Saatavilla: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. (Luettu 24.2.2013)

Uudistuva kuntatyö. 2011. Saatavilla: <http://www.uudistuvakuntatyö.fi/index.php?id=70> (Luettu 21.9.2011)

## KAINUUN MAAKUNTA –KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO

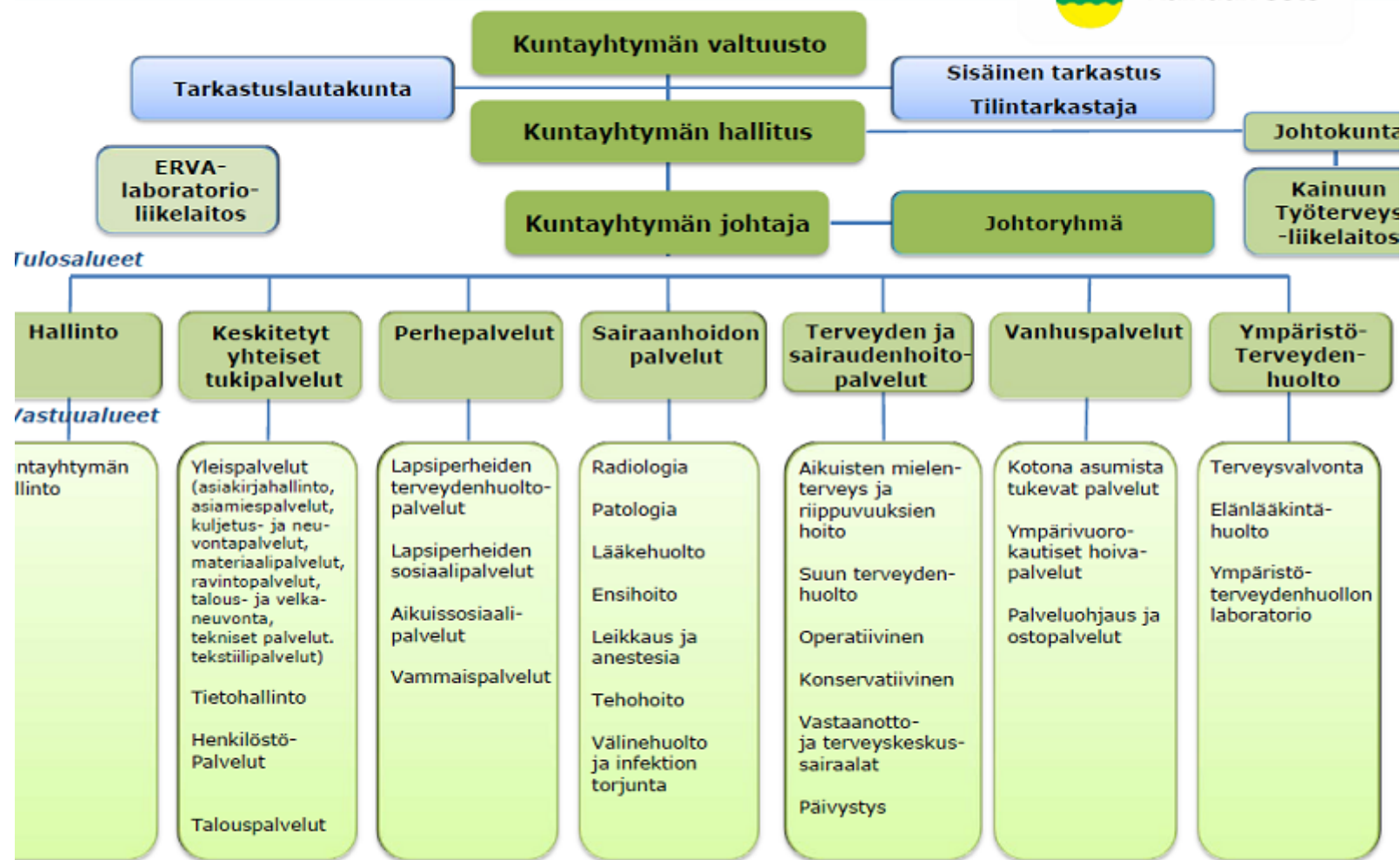


Maakuntavaltuuston  
15.11.2004 hyväksymä

# Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä



Kainuun sote



## Sisäinen työnantajakuivatutkimus 2012

Hyvä Kainuun maakunta -kuntayhtymän työntekijä,

teknisistä ongelmista johtuen 10.5.2012 lähetetyn kyselyn taustatietokysymykset eivät olleet näkyneet vastaajille. Valitettavasti tästä johtuen joudun lähettämään kyselyn vastattavaksesi uudestaan. Pahoittelen kovasti tätä ylimääräistä vaivaa, toivon kuitenkin että käyttäisit lyhyen hetken kyselyyn uudelleen vastaamiseen. Vastausaikaa on 13.6.2012 saakka.

Alla vielä alkuperäinen saatekirje.

Ystävällisin terveisin

Katja Kaikkonen

Opiskelen liiketalouden ylempää tutkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen Kainuun maakunta -kuntayhtymän sisäisestä työnantajakuvasta. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan henkilöstön mielipidettä ja näkemystä työnantajastaan. Työn toimeksiantaja on Kainuun maakunta -kuntayhtymän henkilöstöpalvelut. Tutkimuksen kohderyhmänä on sosiaali- ja terveydenhuollon eri ammattiryhmiä mm. sairaanhoitajat ja lääkärit.

Toivon että saisin vastaisit kyselyyn rehellisesti ja suorasti. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa aineistosta.

Opinnäytetyö valmistuu syksyn 2012 kuluessa, ja siitä tulee nidos Kajaaniin ammattikorkeakoulun kirjastoon, sekä sähköinen tallenne Theseus tietokantaan. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista julkaistaan myös Kaimassa / henkilöstölehdessä.

Opinnäytetyön ohjaajana Kainuun maakunta -kuntayhtymästä on henkilöstöpäällikkö Satu Rusanen, sekä Kajaanin ammattikorkeakoulusta yliopettaja Sirkka-Liisa Niskanen.

Kyselyn vastausaika on kaksi viikkoa. Jos sinulla on on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä minuun puh. 044 34 585 34.

Vastausaikaa kyselyssä on 27.5.2012 saakka.

Ystävällisin terveisin

Katja Kaikkonen

ylempi ammattikorkeakoulututkinto, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kiitos yhteistyöstä!

### Henkilöstöryhmä

- ☐ työntekijä
- ☐ esimies

### Ammattiryhmä

- ☐ lääkäri
- ☐ psykologi
- ☐ sosiaalityöntekijä
- ☐ puhe- tai muu terapeutti
- ☐ hoitohenkilökunta: maisteri, ylempi amk tai vastaava
- ☐ hoitohenkilökunta: sairaanhoitaja, kätilö, terveydenhoitaja, tai vastaava
- ☐ hoitohenkilökunta: lähihoitaja tai vastaava
- ☐ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Palvelussuhteen laatu**

- ☐ vakituinen  
☐ määräaikainen

**Sukupuoli**

- ☐ nainen  
☐ mies

**Ikä** \_\_\_\_\_

**Olen työskennellyt Kainuun maakunta -kuntayhtymässä (mukaanlukien aikaisempi palvelussuhde Kainuun kunnissa)**

- ☐ alle vuoden  
☐ 1 - 5 vuotta  
☐ 6 - 10 vuotta  
☐ yli 10 vuotta

**Minkälainen mielikuva sinulla on Kainuun maakunta -kuntayhtymästä työnantajana?**

**Esimiehellä tarkoitetaan tässä yhteydessä lähintä esimiestäsi (jonka kanssa käyt kehityskeskustelun).**

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=minulla ei ole mielipidettä asiasta, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku on avointa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan työni kannalta tärkeistä asioista riittävästi tietoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan työni kannalta tärkeistä asioista ajoissa tietoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöpolitiikka on oikeudenmukaista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan esimiehlteni myönteistä palautetta hyvin tehdystä työstä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan esimiehlteni tarvittaessa myös kriittistä palautetta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajani kannustaa ja palkitsee minua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin halutessani edetä työurallani saman työnantajan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

palveluksessa.					
Työnantajani kannustaa minua kehittämään osaamistani.	( )	( )	( )	( )	( )
Palkkani on kilpailukykyinen.	( )	( )	( )	( )	( )
Harjoitettu palkkapolitiikka on oikeudenmukaista.	( )	( )	( )	( )	( )
Palkkapolitiikka kannustaa minua oman osaamiseni kehittämiseen.	( )	( )	( )	( )	( )
Työajostani sopiminen on joustavaa.	( )	( )	( )	( )	( )
Ajatukseni työni kehittämiseksi otetaan huomioon.	( )	( )	( )	( )	( )
Työpaikallani tuetaan omaaloitteisuutta.	( )	( )	( )	( )	( )

Alla on lueteltu työnantajamielikuvaan liittyviä sanapareja. Sanat ovat ääripäitä esim. ei arvostettu: valitse -2, arvostettu: valitse 2. Arvioi jokaisen sanaparin kohdalla mihin mielikuvasi asettuu.

	-2	-1	0	1	2
ei arvostettu - arvostettu	( )	( )	( )	( )	( )
tehoton - tehokas	( )	( )	( )	( )	( )
epävarma - varma	( )	( )	( )	( )	( )
passiivinen - aktiivinen	( )	( )	( )	( )	( )
tylsä - kiinnostava	( )	( )	( )	( )	( )
luotaantyöntävä - veto-voimainen	( )	( )	( )	( )	( )
taantuva - kehittyvä	( )	( )	( )	( )	( )
epäoikeudenmukainen - oikeudenmukainen	( )	( )	( )	( )	( )
sulkeutunut - avoin	( )	( )	( )	( )	( )
heikot koulutusmahdollisuudet - hyvät koulutusmahdollisuudet	( )	( )	( )	( )	( )
etäinen - läheinen	( )	( )	( )	( )	( )
jäykkä - joustava	( )	( )	( )	( )	( )
epäluotettava - luotettava	( )	( )	( )	( )	( )
vanhanaikainen - uudistuva	( )	( )	( )	( )	( )
epävarma työnantaja - varma työnantaja	( )	( )	( )	( )	( )
välinpitämätön - kiinnostunut	( )	( )	( )	( )	( )



**Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan:**

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1 - 2 vuotta
- ☐ 3 - 5 vuotta
- ☐ 6 - 9 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

**Voisin suositella Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajana muillekin?**

- ☐ kyllä
- ☐ en

**Kerro, miksi?**

---

---

---

---

**Kerro vapaasti, mitä asioita sinulle tulee mieleen, kun ajattelet Kainuun maakunta -kuntayhtymää työnantajasi.**

---

---

---

---

**Kerro omin sanoin, miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa positiivisesti ja / tai negatiivisesti aikaisemmista työnantajistasi? (Mikäli sinulla ei ole ollut muita työnantajia, voit jättää tämän kohdan tyhjäksi)**

---

---

---

---

Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän,  
sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan: \* Henkilöstöryhmä

			Henkilöstöryhmä		Total
			työntekijä	esimies	
Näen itseni työskentelevän Kainuun maa- kunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan:	alle vuoden	Count	54	4	58
		% within Henkilöstöryhmä	10.6%	6.9%	10.2%
		% of Total	9.5%	.7%	10.2%
	1 - 2 vuotta	Count	62	7	69
		% within Henkilöstöryhmä	12.2%	12.1%	12.1%
		% of Total	10.9%	1.2%	12.1%
	3 - 5 vuotta	Count	150	11	161
		% within Henkilöstöryhmä	29.4%	19.0%	28.3%
		% of Total	26.4%	1.9%	28.3%
	6 - 9 vuotta	Count	93	15	108
		% within Henkilöstöryhmä	18.2%	25.9%	19.0%
		% of Total	16.4%	2.6%	19.0%
	yli 10 vuotta	Count	151	21	172
		% within Henkilöstöryhmä	29.6%	36.2%	30.3%
		% of Total	26.6%	3.7%	30.3%
Total		Count	510	58	568
		% within Henkilöstöryhmä	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	89.8%	10.2%	100.0%

## Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan:

## \* Ammattiryhmä Crosstabulation

			Ammattiryhmä								Total
			lääkäri	psykologi	sosiaali- työntekijä	puhe- tai muu terapeutti	hoitohenkilökunta: maisteri, ylempi amk tai vastaava	hoitohenkilökunta: sairaanhoitaja, kättilö, terveydenhoitaja,	hoitohenkilökunta: lähihoitaja tai vas- taava	Jokin muu, mikä?	
Näen itseni työskentelevän Kainuun maa- kunta - kuntayhtymän, sekä sen seu- raajan palve- luksessa vielä seuraavan ajan/ ammattiryhmä	alle	Count	4	1	3	2	2	32	11	3	58
	vuoden	% within	11.4%	10.0%	9.7%	10.0%	7.4%	11.2%	8.3%	11.5%	10.2%
		% of Total	.7%	.2%	.5%	.4%	.4%	5.6%	1.9%	.5%	10.2%
	1 - 2	Count	7	3	6	0	6	38	8	1	69
	vuotta	% within	20.0%	30.0%	19.4%	.0%	22.2%	13.3%	6.0%	3.8%	12.1%
		% of Total	1.2%	.5%	1.1%	.0%	1.1%	6.7%	1.4%	.2%	12.1%
	3 - 5	Count	7	3	8	9	5	83	38	8	161
	vuotta	% within	20.0%	30.0%	25.8%	45.0%	18.5%	29.0%	28.6%	30.8%	28.3%
		% of Total	1.2%	.5%	1.4%	1.6%	.9%	14.6%	6.7%	1.4%	28.3%
	6 - 9	Count	6	3	9	2	5	58	22	3	108
	vuotta	% within	17.1%	30.0%	29.0%	10.0%	18.5%	20.3%	16.5%	11.5%	19.0%
		% of Total	1.1%	.5%	1.6%	.4%	.9%	10.2%	3.9%	.5%	19.0%
	yli 10	Count	11	0	5	7	9	75	54	11	172
	vuotta	% within	31.4%	.0%	16.1%	35.0%	33.3%	26.2%	40.6%	42.3%	30.3%
		% of Total	1.9%	.0%	.9%	1.2%	1.6%	13.2%	9.5%	1.9%	30.3%
Total		Count	35	10	31	20	27	286	133	26	568
		% within Am- mattiryhmä	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	6.2%	1.8%	5.5%	3.5%	4.8%	50.4%	23.4%	4.6%	100.0%

**Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan: \* Palvelussuhteen laatu Crosstabulation**

			Palvelussuhteen laatu		Total
			vakituinen	määräaikainen	
Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan:	alle vuoden	Count	41	17	58
		% within Palvelussuhteen laatu	7.9%	34.0%	10.2%
		% of Total	7.2%	3.0%	10.2%
	1 - 2 vuotta	Count	57	12	69
		% within Palvelussuhteen laatu	11.0%	24.0%	12.1%
		% of Total	10.0%	2.1%	12.1%
	3 - 5 vuotta	Count	149	12	161
		% within Palvelussuhteen laatu	28.8%	24.0%	28.3%
		% of Total	26.2%	2.1%	28.3%
	6 - 9 vuotta	Count	105	3	108
		% within Palvelussuhteen laatu	20.3%	6.0%	19.0%
		% of Total	18.5%	.5%	19.0%
	yli 10 vuotta	Count	166	6	172
		% within Palvelussuhteen laatu	32.0%	12.0%	30.3%
		% of Total	29.2%	1.1%	30.3%
Total		Count	518	50	568
		% of Total	91.2%	8.8%	100.0%

Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan:

\* Olen työskennellyt Kainuun maakunta -kuntayhtymässä (mukaanlukien aikaisempi palvelussuhde Kainuun kunnissa)

			Olen työskennellyt Kainuun maakunta -kuntayhtymässä (mukaanlukien aikaisempi palvelussuhde Kainuun kunnissa)				Total
			alle vuoden	1 - 5 vuotta	6 - 10 vuotta	yli 10 vuotta	
Näen itseni työskentelevän Kainuun maakunta -kuntayhtymän, sekä sen seuraajan palveluksessa vielä seuraavan ajan:	alle vuoden	Count	5	21	9	23	58
		% within	20.0%	16.5%	9.0%	7.3%	10.2%
		% of Total	.9%	3.7%	1.6%	4.0%	10.2%
	1 - 2 vuotta	Count	5	22	12	30	69
		% within	20.0%	17.3%	12.0%	9.5%	12.1%
		% of Total	.9%	3.9%	2.1%	5.3%	12.1%
	3 - 5 vuotta	Count	6	38	27	90	161
		% within	24.0%	29.9%	27.0%	28.5%	28.3%
		% of Total	1.1%	6.7%	4.8%	15.8%	28.3%
	6 - 9 vuotta	Count	5	8	16	79	108
		% within	4.6%	7.4%	14.8%	73.1%	100.0%
		% of Total	.9%	1.4%	2.8%	13.9%	19.0%
	yli 10 vuotta	Count	4	38	36	94	172
		% within	16.0%	29.9%	36.0%	29.7%	30.3%
		% of Total	.7%	6.7%	6.3%	16.5%	30.3%
Total		Count	25	127	100	316	568
		% within	4.4%	22.4%	17.6%	55.6%	100.0%
		% within Olen työskennellyt	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	4.4%	22.4%	17.6%	55.6%	100.0%

## ammattiryhmät luokiteltuina \* työajoista sopiminen on joustavaa Crosstabulation

			Minkälainen mielikuva sinulla on Kainuun maakunta - kuntayhtymästä työnantajana?					Total
			täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	minulla ei ole mielipi- dettä asi- asta	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	
ammattiryhmät lääkäri luokiteltuina / työajoista so- piminen on joustavaa	Count		0	1	7	18	9	35
	% within		.0%	1.1%	7.7%	7.0%	11.0%	6.2%
	% of Total		.0%	.2%	1.2%	3.2%	1.6%	6.2%
	psykologi, sosi- aalityöntekijä, terapeutti, jokin muu	Count	6	10	9	39	23	87
		% within	14.3%	10.5%	9.9%	15.1%	28.0%	15.3%
		% of Total	1.1%	1.8%	1.6%	6.9%	4.0%	15.3%
	hoitohenkilökunta	Count	36	84	75	201	50	446
		% within	85.7%	88.4%	82.4%	77.9%	61.0%	78.5%
		% of Total	6.3%	14.8%	13.2%	35.4%	8.8%	78.5%
Total	Count		42	95	91	258	82	568
	% within		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Minkälainen mielikuva							
	% of Total		7.4%	16.7%	16.0%	45.4%	14.4%	100.0%

## ammattiryhmät luokiteltuina \*

## Palkkani on kilpailukykyinen

			Minkälainen mielikuva sinulla on Kainuun maakunta - kuntayhtymästä työnantajana?					Total
			täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	minulla ei ole mielipi- dettä asias- ta	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	
ammattiryhmät luokiteltuina / palkkani on kilpailukykyinen	lääkäri	Count	3	9	10	7	6	35
		% within	8.6%	25.7%	28.6%	20.0%	17.1%	100.0%
		% within	1.6%	4.7%	9.7%	9.6%	46.2%	6.2%
		% of Total	.5%	1.6%	1.8%	1.2%	1.1%	6.2%
	psykologi, sosiaali- työntekijä, terapeutti, jokin muu	Count	35	28	10	12	2	87
		% within	40.2%	32.2%	11.5%	13.8%	2.3%	100.0%
		% within	18.8%	14.5%	9.7%	16.4%	15.4%	15.3%
		% of Total	6.2%	4.9%	1.8%	2.1%	.4%	15.3%
	hoito- henkilökunta	Count	148	156	83	54	5	446
		% within	33.2%	35.0%	18.6%	12.1%	1.1%	100.0%
		% within	79.6%	80.8%	80.6%	74.0%	38.5%	78.5%
		% of Total	26.1%	27.5%	14.6%	9.5%	.9%	78.5%
Total	Count		186	193	103	73	13	568
	% within		32.7%	34.0%	18.1%	12.9%	2.3%	100.0%
	% of Total		32.7%	34.0%	18.1%	12.9%	2.3%	100.0%

Miten eroaa positiivisesti ja tai negatiivista aiemmista työnantajista [Yhteensopiva tila] - Microsoft Excel			
Aloitus Lisää Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä			
<div> <div> Leikkaa Kopioi Liitä Muotoiluvivellin Leikepöytä </div> <div> Fontti <div> Calibri 11 </div> <div> B I U </div> </div> <div> Tasaus <div> Yhdistä ja keskitä </div> </div> <div> Numero <div> Yleinen </div> <div> % 000 </div> </div> <div> Tyyli <div> Ehdollinen muotoilu Muotoile taulukoksi Solutyyli </div> </div> <div> Solut <div> Lisää Poista Muotoile </div> </div> <div> Muokkaaminen <div> Automaattinen summa Täyttö Poista </div> <div> Lajittelu ja suodata Etsi ja valitse </div> </div> </div>			
B19 aiemmat työnantajat huolehtineet työntekijöiden jaksamisesta			
A	B	C	D
1	Kerro omin sanoin, miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa positiivisesti ja / tai negatiivisesti aiemmista työnantajistasi.		
2	1 palkka ajallaan ja yleensä oikein laskettuna (ei yksityisellä aina näin)	oman työn toteuttaminen itsenäistä ja vastuullista	työkavereita lähellä joilta kysyä
3	2 kuntatyönantajalla työ vähemmän stressaavaa kuin yksityisellä	tasapuolisuutta korostetaan	työn kehittäminen mahdollista
4	3 palautteen saaminen vähäistä, varotaan sanomasta kritiikkiä		
5	4 Nuoren Kmk:n tavat, arvot, tottumukset näkyvät kentällä huonosti, monet kehitystyössä edellä		
6	5 kehitetty ruohonjuuritason yhteistyötä toimijoiden kesken	ihmisiä pyritään hoitamaan kokonaisvaltaisesti	toivottavasti näitä kehitetään jatkossakin
7	6 arvostaa työntekijää, näkyy palkassa ja esimies on tekemisissä...		
8	7 vakituinen työ		
9	8 arvostaa koulutusta	aktiivinen, ajantasainen sisäinen koulutus	ammattitaidon kehittämiseen satsataan
10	9 toiminta- ja laatuajajärjestelmää kehitetty pitkäjänteisesti	paljon ohjeistoa löytyy intranetistä	saanut ottaa vastuusta
11	10 tehtäväkenttä laaja	itsenäinen työ	
12	11 maakunnallinen ammatillinen yhteistyö	sisäisiä koulutuksia hyvin	koulutuksiin vaikuttaminen mahdollista
13	12 liikkuvuus työpaikasta toiseen kitkatonta		
14	13 rekrytointi ei toimi, pienen sisäpiirin pyörittämää, sulkeutunutta		
15	14 koskaan ei kysytty jaksamisesta, siitä ei välitetä	lääkäreitä ei ole tarpeeksi	esimiehet etäisiä ja en tiedä mitä ne tekevät, en
16	15 ei kannusta työssä	työntekijän työtä ei arvosteta	
17	16 työtä on ollut	esimiehiltä viety päätösvalta yksikköään koskeissa asioissa	
18	17 työvälilinetä saatu hyvin	entinen työnantaja joustava	hyvä koulutusmahdollisuus
19	18 aiemmat työnantajat huolehtineet työntekijöiden jaksamisesta		
20	19 työntekijöitä paljon, niin yksilöllisyys välillä unohtuu	työssä jaksamisesta puhutaan liian vähän	joustavuutta pitäisi olla enemmän esi. Työajass
21	20 pieni koko tuo työnantajan lähemmäksi		
22	21 -		
23	22 edellinen työnantaja kannustavampi ja palkitsevampi		
24	23 yksityisessä oli ilmapiri avoimpi ja palkka parempi		
25	24 ei ole ollut aikoihin muuta työnantaja kuin kaks		
26	25 ky suuri ja sisäisesti mahdollisuuksia suunnitella esim työnkiertoa	hallinnon riitely	korkeammat elimet ei tunnuta tietävän miettivät ty
27	26 samanarvoiset työntekijät		
28	27 ei osata mitoittaa budjetitja	sijaismäärärahoista säästetään liikaa	vakituiset sairastavat enemmän
29	28 työssä jaksamista tuetaan paremmin kuin aiempi työnantajan		
30	30 ilmapiri parempi kuin missään aikaisemmin	lähiesimies reilu, ajaa meidän asioita yms.	esimiestä helppo lähestyä asiassa kuin asiassa
31	31 koulutuksiin pääsin paremmin aiemmalla työnantajalla		
32	32 aiemmin pienemmässä työyht:ssä mahd. esittää parannusehdotuksia, joita myös toteutettiin	nykyisin byrokraattista, monimutkaisempaa ja aikaavievää kehitysideoiden	
33	33 hyvä koulutusmahdollisuudet	säännöllinen työaika	ison organisaation jäykkyys
34	34 ennen hallintokokeilua asioista päättäjät samassa talossa/työp.	ennen päätäntävalta oli omassa kunnassa/ kaupungissa ja asiat hoitui	
35	35 työntekijää arvostetaan	vaikutusmahdollisuus omaan työhön suuri	
36	36 sijaishuoltoyksikön perustaminen helpottanut lastens. Asioissa	säästöt revitään henkilöstöstä	kunnat tekee plussaa ja rahastavat kuntayhtym
37	37		
vastaajittain aihealueittain koosteena			
Valmis			



[illegible]

Miten eroaa positiivisesti ja tai negatiivista aiemmista työnantajista [Yhteensopiva tila] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		Kerro omin sanoin, miten Kainuun maakunta -kuntayhtymä eroaa positiivisesti ja / tai negatiivisesti aiemmista työnantajistasi.								
2										
3		positiivista								
4										
5		vakituinen työ, työtä riittää	7							
6		säännöllinen työaika	3							
7		palkka ajallaan (oikein laskettuna) (vrt. yksit.)	8	TESin mukainen, säännöllisesti						
8		palkkaus	8	kehittyvä suunta x2						
9		lomaedut paremmat	1							
10		vakaampi kuin yksityinen	1							
11										
12		esimiesten taidot (vrt. yksit.)	2							
13		lähiesimiehen työskentely	3	reilu, helppo lähestyä. Oikeudenmukainen.						
14		johto ajattelee positiivisesti (kaikesta huolimatta)	1							
15										
16		Organisaatio iso	8	keskitetysti hoidetaan asioita. Ellet ole esim suosikki, on tilaa toimia						
17		Kmky suuri	2							
18		ei niin byrokraattinen kuin valtio	1							
19		rekrytointi toimi	1							
20		päätöksentekijöille löytyy täällä nimet	1	vielä isommassa, kuten KYS ei näin ole						
21		esimiehenä toimimisessa koht. Vapaat kädet	1							
22		luotettava työnantaja	1							
23		joustavuus	3	myös työaikoihin x2,						
24		työssä jaksamista tuetaan	1							
25		vaikutusmahdollisuudet työhön	5	pieni yksikkö x3						
26		työ itsenäistä	7							
27		työtä asiakaslähtöisesti	1							
28										
29		työntekijä kuunnellaan	1	vrt yksityiseen						
30		työntekijä kuunnellaan	2							

vastaajittain / aihealueittain koosteena

Valmis